

COMUNE DI LIMANA

Provincia di Belluno

Allegato 1

alla delibera della Giunta comunale n.32 del 20/02/2019

DISCIPLINA DELLA MISURAZIONE, VALUTAZIONE E INTEGRITÀ E TRASPARENZA DELLA PERFORMANCE E DEL SISTEMA PREMIALE

SOMMARIO

Titolo I - Programmazione, organizzazione e valutazione della performance.....	3
Art.1 - Oggetto e finalità.....	3
Art. 2 - Principi generali	3
Art. 3 - Definizione di performance organizzativa	4
Art. 4 - Definizione di performance individuale.....	4
Art. 5 - Ciclo di gestione della performance	4
Art. 6 - Sistema integrato di pianificazione e controllo	5
Art.7 – Piano della Performance e Relazione sulla Performance	5
Art.8 - Obiettivi e indicatori	5
Art.9 - Monitoraggio e verifica in corso di esercizio	6
Titolo II - Valutazione della performance.....	6
Art. 10 - La performance organizzativa	6
Art.11 - La performance di unità organizzativa.....	7
Art.12 - La performance individuale	7
Art.13 - Sistema di valutazione della performance.....	7
Art.14 - Valutazione dei titolari di posizione organizzativa e del Segretario comunale	8
Art.15 - Valutazione del personale	8
Art.17 – Sistemi premiali.....	8
Titolo III – Il sistema di incentivazione.....	9
Art. 18 - Definizione.....	9
Art. 19 - Strumenti di incentivazione monetaria.....	9
Art. 20 - Premi annuali sui risultati della performance.....	9
Art. 21 - Bonus annuale delle eccellenze	10
Art. 22 - Premi annuali per l'innovazione	10
Art. 23 - Progressioni economiche	10
Art.24 – Retribuzione di risultato	10
Art.25 – Premio di efficienza.....	11
Titolo IV – Le Risorse per premiare.....	11
Art.26 - Definizione annuale delle risorse	11
Titolo V - Integrità, trasparenza e O.I.V.....	11
Art.27 - Integrità e controlli di regolarità.....	11
Art. 28 - Trasparenza	11
Art.29 - Organismo indipendente di valutazione (O.I.V.)	12
Art.30 - Elenco, durata e requisiti dei componenti dell'OIV	12
Art.31 - Revoca.....	13
Art.32 - Struttura tecnica per il supporto all'O.I.V.....	13

Art.33 - O.I.V. associato	13
Art.34 – Norme finali	13

ALLEGATI:

- allegato A) La valutazione delle posizioni organizzative
- allegato B) La valutazione delle performance individuali/progressione
- allegato C) La valutazione della produttività collettiva
- allegato D) La valutazione di progetti specifici, legati all'innovazione e all'efficienza.
- allegato E) La valutazione del Segretario comunale

APPENDICI:

- Il piano della performance: la struttura e le modalità di redazione
- Linee guida per la definizione del sistema di misurazione e valutazione dei comportamenti professionali.

Titolo I - Programmazione, organizzazione e valutazione della performance

Art.1 - Oggetto e finalità

1. Le disposizioni contenute nel presente regolamento, fatto salvo quanto contenuto nei contratti collettivi di lavoro, disciplinano il ciclo di gestione della performance nonché il sistema premiale per i dipendenti di cui al decreto legislativo n. 150/2009, come modificato dal D. Lgs.74/2017, e si armonizzano alle disposizioni introdotte dal D. L. n. 174/2012, dalla legge n.190/2012 in tema di controlli, trasparenza e lotta alla corruzione e dal D. Lgs. n.33/2013 e successive modifiche ed integrazioni.
2. Le disposizioni contenute nel presente regolamento potranno essere armonizzate con le determinazioni che, nel tempo, verranno adottate dalla Funzione pubblica in tema di performance.
3. Il rispetto dei principi generali in materia di misurazione e valutazione della performance è condizione necessaria per l'erogazione di premi e componenti del trattamento retributivo legati alla performance e rileva ai fini del riconoscimento delle progressioni economiche, dell'attribuzione degli incarichi di responsabilità al personale, nonché del conferimento degli incarichi dirigenziali.

Art. 2 - Principi generali

1. La misurazione e la valutazione della performance organizzativa e individuale sono alla base del miglioramento della qualità del servizio pubblico offerto dall'Ente, della valorizzazione delle competenze professionali tecniche e gestionali, della responsabilità per risultati, dell'integrità e della trasparenza dell'azione amministrativa, nonché della valutazione delle risorse impiegate per il perseguimento degli obiettivi dell'Ente stesso.
2. La valutazione della performance è fatta con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative in cui si articola e ai singoli dipendenti, al fine di migliorare la qualità dei servizi offerti, tramite la crescita della professionalità dei dipendenti e la valorizzazione del merito di ciascuno, secondo il principio di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.
3. La gestione associata del ciclo della performance è la modalità organizzativa più appropriata, al fine di garantire omogeneità di valutazione dei dati, possibilità di raffronto dei risultati, semplificazione del ciclo e controllo dei costi.
4. La gestione associata del ciclo della performance viene svolta sulla base di un Protocollo d'intesa per la gestione associata della "misurazione, valutazione e trasparenza della performance" sottoscritto dagli enti aderenti, in tal caso le disposizioni del presente regolamento si applicano per la parte compatibile con detto protocollo.
5. In caso di gestione associata il Protocollo di cui al comma 4 può prevedere l'attivazione di un sistema centralizzato di gestione della misurazione e valutazione della performance, della trasparenza e dell'anticorruzione, sulla base di un progetto basato sulle seguenti linee guida:
 - semplificazione degli adempimenti e dei documenti a supporto del sistema;
 - centralizzazione anche mediante l'attivazione di opportune deleghe della titolarità di una o più competenze relative al sistema o a parti del sistema;
 - unificazione delle "basi di dati" degli strumenti informatici;
 - coinvolgimento del Centro Studi Bellunese.

Art. 3 - Definizione di performance organizzativa

1. La performance organizzativa consiste nell'attuazione delle politiche dell'Amministrazione, così come descritte nei documenti programmatici, attraverso la definizione di "politiche" che esprimono gli indirizzi dell'Amministrazione, all'interno di ambiti di competenza omogenei, in particolare essa fa riferimento ai seguenti aspetti:
 - a) il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività;
 - b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi se definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
 - c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi;
 - d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
 - e) lo sviluppo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi;
 - f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
 - g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
 - h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Art. 4 - Definizione di performance individuale

1. La performance individuale consiste nel contributo prestato da ciascun dipendente, in relazione sia alla corrispondente performance di unità organizzativa, sia agli obiettivi a lui eventualmente direttamente assegnati.
2. La performance si intende attribuita a ciascun dipendente, anche se non sia esplicitamente e formalmente assegnata, in relazione ai compiti e alle responsabilità direttamente connesse al ruolo attribuito, con riferimento al corretto funzionamento dell'amministrazione, nel rispetto dei principi di economicità, efficienza ed efficacia, nonché degli obblighi e degli adempimenti previsti dalle norme di legge, con particolare riguardo alla trasparenza amministrativa e alla prevenzione della corruzione.

Art. 5 - Ciclo di gestione della performance

1. Il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:
 - a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo anche conto dei risultati conseguiti nell'anno precedente;
 - b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
 - c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
 - d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
 - e) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni mediante invio di copia della Relazione; ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi, mediante pubblicazione sul sito istituzionale dell'Ente;
 - f) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito.

Art. 6 - Sistema integrato di pianificazione e controllo

1. La definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori ed il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse si realizzano attraverso i seguenti strumenti di programmazione:
 - a) Le Linee Programmatiche di Mandato approvate dal Consiglio all'inizio del mandato amministrativo, che delineano i programmi e progetti contenuti nel programma elettorale con un orizzonte temporale di cinque anni, sulla base dei quali si sviluppano i documenti facenti parte del sistema integrato di pianificazione; in tale documento viene anche individuata e descritta la pianificazione strategica, cui abbinare gli obiettivi di cui al punto successivo;
 - b) Il Documento Unico di Programmazione approvato annualmente, che individua, con un orizzonte temporale di tre anni, i programmi e progetti assegnati alle strutture organizzative dell'Ente. In tale documento, che si compone di una sezione Strategica e una Operativa, vengono individuati e descritti concreti obiettivi da raggiungere per il triennio di riferimento;
 - c) Il Piano Esecutivo di Gestione, unificato organicamente con il Piano della performance, ai sensi di quanto previsto dall'art. 169, comma 3 bis, del D. lgs. n. 267/2000, come introdotto dall'art. 3 del DL 174/2012. A tal uopo individua gli obiettivi generali desunti da quelli specifici, definisce, con riferimento agli obiettivi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale titolare di posizione organizzativa o responsabile dei servizi i relativi indicatori.

Art.7 – Piano della Performance e Relazione sulla Performance

1. Al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance, la Giunta, su proposta dei Responsabili dei Servizi coordinati dal Segretario comunale, adotta annualmente:
 - a) entro 20 giorni dall'avvenuta approvazione del Bilancio di Previsione il PEG unificato al Piano della Performance, che individua gli indirizzi e gli obiettivi generali e specifici e definisce, con riferimento agli obiettivi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale e/o titolari di posizione organizzativa ed i relativi indicatori facendo riferimento allo schema di cui all'appendice 1. Nel caso di differimento del termine per l'adozione del bilancio di previsione, entro il 31 gennaio devono essere definitivi specifici obiettivi per consentire la continuità dell'azione amministrativa e del ciclo della performance. Al fine di dare applicazione a quanto previsto dall'art.6 comma 1 ultimo periodo del D.Lgs. 150/2009 ss.mm.ii. eventuali variazioni degli indicatori della performance organizzativa e individuale, verificatesi durante l'esercizio, sono tempestivamente comunicate dal Responsabile del Servizio personale all'OIV.
 - b) entro il 30 giugno, ovvero assieme al rendiconto della gestione di cui all'articolo 227 del D. Lgs. 267/2000 ss.mm.ii., la Relazione sulla performance, che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.
2. In caso di mancata adozione del Piano della performance è fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato ai titolari di posizione organizzativa, che risultano avere concorso alla mancata adozione del Piano, per omissione o inerzia nell'adempimento dei propri compiti, e l'amministrazione non può procedere ad assunzioni di personale o al conferimento di incarichi di consulenza o di collaborazione comunque denominati.

Art.8 - Obiettivi e indicatori

1. Gli obiettivi si dividono in:

- a) obiettivi generali, che identificano le priorità strategiche delle pubbliche amministrazioni in relazione alle attività e ai servizi erogati, anche tenendo conto del comparto di contrattazione di appartenenza e in relazione anche al livello e alla qualità dei servizi da garantire ai cittadini;
 - b) obiettivi specifici dell'Ente, individuati di intesa con i Responsabili dei Servizi in coerenza con il Documento Unico di programmazione, ed inseriti nel Piano della Performance.
2. Gli obiettivi sono:
- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
 - b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
 - c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
 - d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
 - e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
 - f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
 - g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Art.9 - Monitoraggio e verifica in corso di esercizio

1. Allo scopo di assicurare il regolare andamento della gestione e garantire l'orientamento delle azioni intraprese in direzione dei risultati attesi, nel corso dell'anno, l'organismo di valutazione, effettua verifiche sul loro stato di attuazione, registrandone gli esiti che saranno riportati nella Relazione sulle performance, anche allo scopo di verificare le attività di monitoraggio effettivamente realizzate e le eventuali misure correttive adottate.
2. Il monitoraggio avviene in collaborazione con ogni responsabile, possibilmente affiancato dal responsabile politico o dal sindaco, allo scopo di conoscere l'effettivo stato di attuazione degli obiettivi assegnati.
3. Nel corso del monitoraggio, qualora sia necessario, gli obiettivi possono essere modificati e integrati o revocati, qualora se ne riveli l'impossibilità di attuazione.

Titolo II - Valutazione della performance

Art.10 - La performance organizzativa

1. Nel rispetto di quanto previsto nel decreto legislativo 150/2009, così come modificato e integrato dal decreto legislativo 74/2017, la performance organizzativa consiste nell'attuazione delle politiche dell'Amministrazione, così come descritte nei documenti programmatici, attraverso la definizione di "politiche" che esprimono gli indirizzi dell'Amministrazione, all'interno di ambiti di competenza omogenei.
2. Ogni politica si articola in progetti, che esprimono le linee di azione, finalizzate al conseguimento di "obiettivi generali", anche con l'ausilio di indicatori di risultato espressi mediante l'utilizzo delle seguenti prospettive:
 - a) Economicità
 - b) Efficienza
 - c) Efficacia
 - d) Adempimento
 - e) Garanzia
3. La performance organizzativa, con riferimento ai documenti di programmazione generale dell'ente, è definita mediante deliberazione di Giunta e trasmessa ai responsabili degli uffici e dei servizi, oltre che all'organismo di valutazione.

4. La performance organizzativa è definita secondo una prospettiva pluriennale, con l'indicazione di fasi di attuazione a livello annuale o infrannuale.

Art.11 - La performance di unità organizzativa

1. La performance di unità organizzativa consiste nella realizzazione degli adempimenti e dei compiti assegnati allo stesso. Per unità organizzativa si intende la struttura assegnata ad un titolare di posizione organizzativa /segretario comunale.
2. In ogni caso la performance si intende attribuita all'unità organizzativa, anche se non assegnata in modo esplicito negli atti di programmazione, in relazione alle competenze formalmente attribuite attraverso atti di organizzazione, con riferimento al corretto funzionamento dell'amministrazione, nel rispetto dei principi di economicità, efficienza ed efficacia, nonché degli obblighi e degli adempimenti previsti dalle norme di legge, con particolare riguardo alla trasparenza amministrativa e alla prevenzione della corruzione.

Art.12 - La performance individuale

1. La misurazione e la valutazione della performance individuale dei titolari di posizione organizzativa è collegata:
 - a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
 - b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
 - c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
 - d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione delle valutazioni.
2. La misurazione e la valutazione svolte dai titolari di posizione organizzativa sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di misurazione e valutazione della performance e collegate:
 - a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
 - b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza;
 - c) alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.
3. I periodi di assenza comunque denominati non sono utili nella valutazione della performance individuale e il relativo meccanismo applicativo è specificato negli **allegati a) e b) del presente Regolamento.**

Art.13 - Sistema di valutazione della performance

1. L'Ente promuove l'attivazione di sistemi di valutazione allo scopo di favorire la diffusione di comportamenti virtuosi orientati al corretto esercizio delle competenze e dei ruoli attribuiti e delle responsabilità connesse.
2. Il sistema di valutazione viene definito in dettaglio negli allegati riguardanti ciascuna delle seguenti metodologie:
 - allegato A) La valutazione delle posizioni organizzative
 - allegato B) La valutazione delle performance individuali/progressione
 - allegato C) La valutazione della produttività collettiva;
 - allegato D) La valutazione di progetti specifici, legati all'innovazione e all'efficienza;
 - allegato E) La valutazione del Segretario comunale

Art.14 - Valutazione dei titolari di posizione organizzativa e del Segretario comunale

1. La valutazione è diretta a promuovere lo sviluppo organizzativo e professionale ed il miglioramento organizzativo dell'attività gestionale e progettuale dell'Ente, nonché al riconoscimento del merito per l'apporto e la qualità del servizio reso secondo principi di imparzialità, trasparenza, buon andamento, funzionalità, efficienza ed efficacia.
2. La valutazione individuale dei titolari di posizione organizzativa, è collegata:
 - a) agli indicatori di performance relativi alla unità organizzativa di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
 - b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
 - c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
 - d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una differenziazione delle valutazioni.
3. La valutazione della performance individuale e l'attribuzione dei premi al Segretario, e ai titolari di posizione organizzativa, è effettuata dal Sindaco con la collaborazione dell'O.I.V.

Art.15 - Valutazione del personale

1. La misurazione e la valutazione sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di misurazione e valutazione della performance e collegate:
 - a. al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
 - b. alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza;
 - c. alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.La valutazione del personale riguarda anche l'apporto al lavoro di gruppo, nonché le capacità, le competenze e i comportamenti organizzativi dimostrati nel periodo.
2. La valutazione è responsabilità dei titolari di posizione organizzativa o dal Segretario comunale per i dipendenti addetti a strutture dirette dal medesimo, ed è diretta a promuovere il miglioramento organizzativo dell'attività gestionale e progettuale dell'Ente, lo sviluppo professionale dell'interessato, nonché a riconoscere, attraverso il sistema premiante, il merito per l'apporto e la qualità del servizio reso secondo principi di imparzialità e trasparenza.

Art.16 - Misurazione della performance

1. La performance, ancorché faccia riferimento a politiche e progetti, definiti dagli organi di indirizzo, deve sempre tradursi in obiettivi la cui attuazione sia esplicitata in termini di rispetto dei tempi e/o dimensioni da realizzare e/o specifiche modalità di attuazione. Gli obiettivi, inoltre, debbono essere esplicitamente attribuiti a responsabili dei servizi o degli uffici dell'ente a cui sia assegnato il compito di promuoverne e presidiarne l'attuazione, anche ai fini della valutazione.
2. Ai fini del monitoraggio, della valutazione e della rendicontazione, la performance dovrà essere esplicitata in termini di "risultato atteso", utilizzando le dimensioni di cui al presente Regolamento.

Art.17 – Sistemi premiali

1. L'Ente promuove l'utilizzo di sistemi premiali finalizzati alla valorizzazione di comportamenti organizzativi e individuali che esprimano il pieno conseguimento della funzionalità

amministrativa e la corretta attuazione delle politiche istituzionali allo scopo di corrispondere alle esigenze della collettività, nel rispetto dei principi di efficienza, efficacia ed economicità, oltre che di trasparenza e prevenzione della corruzione.

2. I criteri di valutazione della premialità, a livello di unità organizzativa, in relazione alle competenze attribuite, dovranno tenere conto, sia del risultato conseguito, sia del rispetto degli adempimenti previsti dalle norme di legge e degli obblighi in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione.
3. In ogni caso è tassativamente escluso l'utilizzo di sistemi premiali diretti, indistintamente a tutto il personale, senza alcun criterio di selezione e valutazione.
4. Le risorse destinate alla premialità possono essere attribuite ai dipendenti solo a seguito di validazione dei risultati conseguiti da parte dell'organismo di valutazione. Tale validazione deve essere pubblicata sul sito istituzionale dell'Ente.

Titolo III – Il sistema di incentivazione

Art. 18 - Definizione

1. Il sistema di incentivazione dell'ente comprende l'insieme degli strumenti monetari e non monetari finalizzati a valorizzare il personale e a far crescere la motivazione interna.

Art. 19 - Strumenti di incentivazione monetaria

1. Per premiare il merito, sono utilizzati i seguenti strumenti di incentivazione monetaria:
 - a) premi annuali individuali e/o collettivi da distribuire sulla base dei risultati della valutazione della performance annuale;
 - b) bonus annuale delle eccellenze;
 - c) premio annuale per l'innovazione;
 - d) progressioni economiche;
 - e) retribuzione di risultato per i titolari di posizione organizzativa.
2. Gli incentivi del presente articolo sono assegnati utilizzando le risorse disponibili a tal fine destinate nell'ambito delle disponibilità di bilancio avuto riguardo alle disposizioni contrattuali vigenti nel tempo.

Art. 20 - Premi annuali sui risultati della performance

1. Sulla base dei risultati annuali della valutazione della performance organizzativa ed individuale, i dipendenti e i titolari di posizione organizzativa dell'ente sono valutati secondo criteri idonei a garantire che alla differenziazione dei giudizi corrisponda un'effettiva diversificazione dei trattamenti economici.
2. Tali criteri, unitamente alla quota delle risorse del trattamento economico accessorio collegato alla performance individuale e collettiva, sono definiti dal contratto collettivo nazionale.
3. Per i titolari di PO i criteri di cui al punto 2 sono applicati con riferimento alla retribuzione di risultato.
4. Nessuna valutazione individuale, per quanto positiva, può dar titolo a un premio monetario se non abbinata al raggiungimento, nella misura di almeno il 60%, degli obiettivi assegnati al dipendente o al titolare di posizione organizzativa.

Art. 21 - Bonus annuale delle eccellenze

1. Il Comune può istituire annualmente il bonus annuale delle eccellenze al quale concorre il personale cui è attribuita una valutazione di eccellenza. La decisione di istituire il bonus deve essere adottata e resa pubblica entro il mese di febbraio di ogni anno.
2. Il bonus delle eccellenze può essere assegnato a non più del 5% del personale individuato fra quello avente la miglior valutazione individuale.
3. Le risorse da destinare al bonus delle eccellenze sono individuate tra quelle destinate alla contrattazione integrativa.
4. Il personale premiato con il bonus annuale di cui al comma 1 può accedere al premio annuale per l'innovazione e ai percorsi di alta formazione a condizione che rinunci al bonus stesso.
5. Di norma entro il mese di luglio di ogni anno, le amministrazioni pubbliche, a conclusione del processo di valutazione della performance, assegnano al personale l'eventuale bonus annuale relativo all'esercizio precedente.

Art. 22 - Premi annuali per l'innovazione

1. Al fine di premiare annualmente il miglior progetto realizzato in grado di produrre un significativo miglioramento dei servizi offerti o dei processi interni di lavoro con un elevato impatto sulla performance organizzativa, l'Ente può istituire il premio annuale per l'innovazione.
2. Il premio annuale per l'innovazione non può essere superiore all'ammontare del bonus annuale di eccellenza, di cui al presente Regolamento, per ciascun dipendente premiato.
3. Il premio per l'innovazione è assegnato al dipendente o all'insieme dei dipendenti che ha/hanno concorso a realizzare un'idea, o iniziativa o progetto che consenta di produrre un significativo cambiamento/miglioramento dei servizi offerti o dei processi interni di lavoro con un elevato impatto sulla performance organizzativa.
4. La scelta dei progetti/iniziativa da finanziare compete alla conferenza dei titolari di posizione organizzativa, sulla base, a preventivo, di una valutazione comparativa delle candidature presentate e, a consuntivo, del rendiconto dell'attività svolta e dei risultati ottenuti.
5. L'assegnazione del premio annuale per l'innovazione compete all'Organismo Indipendente di Valutazione della performance, sulla base di una valutazione comparativa delle candidature presentate dai titolari di posizione organizzativa e di una relazione che illustri i contenuti dell'iniziativa e la dimostrazione dei benefici ottenibili.

Art. 23 - Progressioni economiche

1. Al fine di premiare il merito, attraverso aumenti retributivi irreversibili, possono essere riconosciute le progressioni economiche orizzontali.
2. Le progressioni economiche sono attribuite, in base a un piano approvato dalla conferenza dei titolari di posizione organizzativa entro il 31 dicembre, in modo selettivo, ad una quota limitata di dipendenti, in relazione allo sviluppo delle competenze professionali, ai risultati individuali e collettivi rilevati dal sistema di valutazione della performance dell'Ente nonché delle risorse disponibili.
3. Le progressioni economiche sono riconosciute sulla base di quanto previsto dai contratti collettivi nazionali ed integrativi di lavoro e nei limiti delle risorse disponibili.

Art.24 – Retribuzione di risultato

1. La retribuzione di risultato è corrisposta annualmente a seguito della valutazione dell'attività svolta dagli incaricati, in base alla metodologia approvata dalla Giunta entro i limiti minimi e massimi definiti dal CCNL e delle risorse disponibili annualmente destinate a tale finalità.

Art.25 – Premio di efficienza

1. Le risorse annuali definite ai sensi dell'art.27 del D. Lgs. 150/2009 possono essere incrementate, nel limite di quanto disposto in materia dalla vigente legislazione, per attivare i premi di efficienza.
2. Nel rispetto di quanto previsto dall'art.27 del decreto 150/2009, una quota fino al 30% dei risparmi sui costi di funzionamento derivanti da processi di ristrutturazione, riorganizzazione e innovazione all'interno delle pubbliche amministrazioni è destinata, in misura fino a due terzi, a premiare il personale direttamente e proficuamente coinvolto e per la parte residua ad incrementare le somme disponibili per la contrattazione stessa.
3. I criteri generali per l'attribuzione del premio di efficienza sono stabiliti nell'ambito della contrattazione collettiva integrativa.
4. Le risorse di cui al comma 2 possono essere utilizzate solo se i risparmi sono stati documentati nella relazione della performance, e validati da parte dell'Organismo Indipendente di Valutazione, avuto riguardo al parere dell'organo di revisione.

Titolo IV – Le Risorse per premiare

Art.26 - Definizione annuale delle risorse

1. L'ammontare complessivo annuo delle risorse premiali è individuato nel rispetto di quanto previsto dal CCNL ed è destinato alle varie tipologie di incentivo, in relazione alle disposizioni del contratto integrativo decentrato nell'ambito della autonomia organizzativa dei soggetti dotati di responsabilità apicale dell'ente.
2. Nel rispetto dei vincoli di bilancio e di quanto previsto dai CCNL, l'amministrazione definisce eventuali risorse decentrate aggiuntive finalizzate all'incentivazione di particolari obiettivi di sviluppo relativi all'attivazione di nuovi servizi o di potenziamento quali-quantitativo di quelli esistenti.

Titolo V - Integrità, trasparenza e O.I.V.

Art.27 - Integrità e controlli di regolarità

1. L'integrità dell'azione amministrativa è assicurata con sistematiche verifiche di regolarità.
2. I Titolari di posizione organizzativa, in relazione all'esercizio delle funzioni di competenza, sono direttamente responsabili dell'integrità dell'azione amministrativa e della relativa attività di vigilanza e controllo della regolarità.

Art. 28 - Trasparenza

1. In applicazione alle disposizioni di cui all'art.9 del D. Lgs. n.33/2013, ai fini della piena accessibilità delle informazioni pubblicate nella home page del sito istituzionale è collocata una

apposita sezione denominata “Amministrazione Trasparente”, al cui interno sono contenuti i dati, le informazioni e i documenti da pubblicare ai sensi della normativa vigente.

Art.29 - Organismo indipendente di valutazione (O.I.V.)

1. L'O.I.V., nel rispetto dei compiti e prerogative degli altri Organi deputati alla gestione del ciclo della performance ed avvalendosi dell'Ufficio di Supporto di cui al presente Regolamento:
 - a) propone alla Giunta con il supporto del servizio interno competente il sistema di misurazione, valutazione della performance dell'organizzazione elaborato con il contributo della struttura, e le sue eventuali modifiche periodiche;
 - b) monitora il funzionamento complessivo del sistema di valutazione, della trasparenza ed integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso, anche formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi;
 - c) comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo ed amministrazione, nonché alla Corte dei conti e al Dipartimento della funzione pubblica;
 - d) valida la Relazione sulla performance, a condizione che la stessa sia redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai cittadini e agli altri utenti finali e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione;
 - e) garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, con particolare riferimento alla significativa differenziazione dei giudizi di cui all'articolo 9, comma 1, lettera d) del D. Lgs. 150/2009, nonché dell'utilizzo dei premi, secondo quanto previsto dal citato decreto, dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi e dal presente regolamento, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
 - f) collabora con il Sindaco per la valutazione del Segretario, dei titolari di posizione organizzativa e l'attribuzione dei premi.
 - g) promuove l'applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dal Dipartimento della funzione pubblica;
 - h) promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità.
 - i) verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità; esprime un parere sulla proposta di metodologia per la graduazione delle posizioni organizzative e i correlati valori economici delle retribuzioni di posizione;
 - j) esprime eventuali pareri richiesti dall'Amministrazione sulle tematiche della gestione della performance e del controllo;
 - k) assolve agli obblighi di certificazione richiesti.
2. L'Organismo indipendente di valutazione esercita i compiti di cui al comma 1 e, in particolare, procede alla validazione della Relazione sulla performance, tenendo conto anche delle risultanze delle valutazioni realizzate con il coinvolgimento dei cittadini o degli altri utenti finali per le attività e i servizi rivolti, qualora attivati.
3. Nell'esercizio delle funzioni di cui al comma 1, l'Organismo indipendente di valutazione ha accesso a tutti gli atti e documenti in possesso dell'amministrazione, utili all'espletamento dei propri compiti, nel rispetto della disciplina in materia di protezione dei dati personali. Tale accesso è garantito senza ritardo. L'Organismo ha altresì accesso diretto a tutti i sistemi informativi dell'amministrazione, ivi incluso il sistema di controllo di gestione, e può accedere a tutti i luoghi all'interno dell'amministrazione, al fine di svolgere le verifiche necessarie all'espletamento delle proprie funzioni, potendo agire anche in collaborazione con gli organismi di controllo di regolarità amministrativa e contabile dell'amministrazione. Nel caso di riscontro di gravi irregolarità, l'Organismo indipendente di valutazione effettua ogni opportuna segnalazione agli organi competenti.

Art.30 - Elenco, durata e requisiti dei componenti dell'OIV

1. La nomina dell'organismo indipendente di valutazione è effettuata dalla Giunta, tra gli iscritti all'Elenco nazionale tenuto dal Dipartimento della Funzione Pubblica ai sensi dell'articolo 19, comma 10, del decreto-legge n.90 del 2014, previa procedura selettiva pubblica.
2. La durata dell'incarico di componente dell'Organismo indipendente di valutazione è di tre anni, rinnovabile una sola volta presso la stessa amministrazione, previa procedura selettiva pubblica.
3. Non possono far parte dell'O.I.V. i dipendenti dell'amministrazione interessata, i soggetti che rivestono incarichi pubblici elettivi o cariche in partiti politici o in organizzazioni sindacali o che abbiano rapporti continuativi di collaborazione o di consulenza con l'Ente o che abbiano rivestito simili incarichi o cariche o che abbiano avuto simili rapporti nei tre anni precedenti la designazione.

Art.31 - Revoca

1. La revoca dei componenti dell'O.I.V. avviene con provvedimento motivato della Giunta che ha provveduto a conferire l'incarico, previo contraddittorio, nel caso di sopraggiunta incompatibilità o per comportamenti ritenuti lesivi per l'immagine dell'Ente o in contrasto con il ruolo assegnato.

Art.32 - Struttura tecnica per il supporto all'O.I.V.

1. L'O.I.V. per lo svolgimento delle funzioni assegnate interloquisce costantemente con il Segretario e i titolari di posizione organizzativa e si avvale del Servizio di supporto attivato dall'ente.

Art.33 - O.I.V. associato

1. Nel caso venga costituito l'O.I.V. in modo associato, le modalità di funzionamento, le prerogative e le competenze dell'OIV stesso, i compiti della struttura tecnica per il supporto, la modalità di suddivisione delle spese per gli Enti associati e le procedure di raccordo con gli Enti sono contenuti in un apposito protocollo sottoscritto dagli enti aderenti.

Art.34 – Norme finali

1. Il presente regolamento entra in vigore a decorrere dalla esecutività della delibera di approvazione.
2. A decorrere dall'entrata in vigore del presente regolamento, cessano di avere vigore le norme regolamentari con esso in contrasto.

ALLEGATO A

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE dei titolari di posizione organizzativa

Le finalità e i principi della metodologia valutativa

Lo scopo del sistema di valutazione della performance è quello di esprimere un “valore” complessivo sulle modalità di esercizio del ruolo di “titolare di posizione organizzativa” a cui compete l’attuazione di scelte gestionali allo scopo di realizzare le finalità istituzionali, sia nel rispetto degli indirizzi dell’Amministrazione che delle prescrizioni di legge e degli obblighi comportamentali.

In considerazione dell’ampiezza della “performance”, intesa, sia come realizzazione di attività specifiche, sia come presidio di un ruolo di direzione, ai fini della valutazione, si prendono in considerazione diversi fattori che la compongono, con lo scopo di esprimerne il valore o di rilevarne le eventuali carenze, mediante l’utilizzo di diversi “ambiti di valutazione”

Il soggetto valutatore

La valutazione della performance individuale e l’attribuzione dei premi al Segretario e ai titolari di posizione organizzativa è effettuata dal Sindaco con la collaborazione dell’O.I.V.

Gli ambiti della valutazione

Il processo valutativo si articola in quattro step:

- 1) **Fattori presupposto:** attengono ad aspetti che riguardano l’adempimento di obblighi ineludibili o l’assenza di condizioni che non consentono l’avvio del processo valutativo.
- 2) **Fattori premianti** che consistono:
 - nell’attribuzione di punteggi in ragione del conseguimento di risultati definiti mediante l’assegnazione di obiettivi distinti in due diverse tipologie: settoriali e individuali. A ciascuna di queste tipologie viene attribuito un “peso di incidenza”, in funzione della specificità del ruolo assegnato al responsabile. **Max. punti 60 (DI CUI ALMENO 40DESTINATI AGLI OBIETTIVI SETTORIALI)**
 - Nell’attribuzione di un punteggio in relazione alla valutazione individuale basata su specifici indicatori di comportamenti professionali. **Max. punti 40**

Il punteggio massimo attribuibile in questo ambito è comunque non superiore a 100 punti

- 3) **Fattori di incremento** che hanno lo scopo di valorizzare l’esercizio di responsabilità o le attività di rilievo che siano state svolte per fronteggiare l’emergenza, l’urgenza o la carenza nell’utilizzo degli strumenti di programmazione. **Max 15 punti.**
- 4) **Fattori di riduzione** che esprimono una “valutazione di tipo oggettivo” sul comportamento del soggetto interessato, con riferimento al clima di lavoro, ai doveri di ufficio, nonché agli effetti che questi possano determinare nel contesto organizzativo e sul funzionamento complessivo dell’Amministrazione. **Il valore della riduzione viene determinato in relazione alla gravità delle inadempienze e può variare fino ad annullare, nei casi più gravi, il punteggio conseguito nei**

precedenti fattori. L'applicazione del presente fattore è subordinata a una procedura che consenta all'interessato di produrre osservazioni.

1. I FATTORI PRESUPPOSTO

Hanno lo scopo di individuare quelle condizioni che, sia dal punto di vista etico o comportamentale, sia dal punto di vista oggettivo, non consentono l'avvio del processo valutativo, in quanto, a carico del soggetto valutato, si sono verificate situazioni particolarmente gravi che hanno determinato almeno una delle seguenti condizioni:

- a) Condanna passata in giudicato per reati contro la pubblica amministrazione o per altri fatti da cui derivi danno all'immagine per l'amministrazione, il cui accertamento sia stato riconosciuto dal giudice competente
- b) Gravi e reiterate inadempienze relativamente alla prevenzione della corruzione o della trasparenza che hanno dato luogo alla comminazione di sanzioni disciplinari
- c) Violazione delle disposizioni contenute nell'articolo 7 del d.lgs. 165/2001, in materia di stipula di contratti di collaborazione (comma 5-bis, art. 7 del d.lgs. 165/2001).

Ulteriore fattore è quello legato alla presenza:

- d) La presenza deve essere significativamente utile, altrimenti non si procede alla valutazione.

2. I FATTORI PREMIANTI

1. Articolazione: I fattori premianti si articolano in:

- a) **Obiettivi settoriali:** sono riferiti al conseguimento delle funzioni attribuite alle strutture organizzative, anche con il riferimento a standard di servizi, dimensioni conseguite o al gradimento da parte dell'utenza; possono riguardare anche politiche complessive dell'ente ancorché con riferimento a specifici compiti da attribuire ai singoli responsabili in relazione al ruolo rivestito.
- b) **Obiettivi individuali:** Sono riferiti ai responsabili dei servizi in relazione al ruolo assegnato, con particolare riguardo a specifiche attività di tipo professionale o all'attuazione di specifici adempimenti.

c) **Valutazione individuale:** è riferita ai seguenti fattori comportamentali:

Capacità di:

- gestione dei conflitti, leadership, clima interno
- motivazione, guida, sviluppo dei collaboratori
- valutazione dei collaboratori: capacità di differenziazione
- gestione delle emergenze e dei cambiamenti
- rispetto delle regole senza formalismi
- Integrazione con gli organi politici e di controllo interno
- integrazione interfunzionalità con gli altri titolari di p. o. e con il segretario comunale
- qualità dell'apporto individuale: gestione del ruolo e problem solving

2. Attribuzione del punteggio

- a. **Peso incidenza obiettivo:** Valore di ogni progetto espresso in punti (max 60 punti).
- b. **Percentuale di raggiungimento di ogni obiettivo**
- c. **Punteggio conseguito:** somma dei punteggi ottenuti dai singoli obiettivi (a x b)
- d. **Punteggio valutazione individuale:** somma dei punteggi dei singoli fattori.
- e. **Totale (c+d)**

3. I FATTORI DI INCREMENTO

Punteggio “aggiuntivo” attribuito in relazione a particolari benefici per l’attività amministrativa o all’attuazione di attività, di particolare rilievo o impegno, non previste (né prevedibili) nella fase di programmazione

a. Eventuali ulteriori attività, di particolare rilevanza, prestate nell’anno che non siano state oggetto di programmazione	Fino a 3 punti
b. Effettuazione di attività complesse per effetto di imprevisti o per nuovi adempimenti	Fino a 3 punti
c. Attività svolta in sostituzione di altri colleghi temporaneamente impossibilitati	Fino a 3 punti
d. Particolari e comprovati benefici per l’Amministrazione in termini di economie di spesa, maggiori entrate, miglioramento dei servizi, miglioramento dell’immagine dell’ente	Fino a 3 punti
e. Attivazione di particolari sistemi di integrazione e cooperazione, all’interno dell’ente, con i cittadini, le imprese o le altre istituzioni che abbiano determinato significativi benefici	Fino a 3 punti
	Tot. Max 15 punti

4. FATTORI DI RIDUZIONE

1. Consistono nell’applicazione di punteggi negativi in corrispondenza di oggettive inadempienze o del mancato rispetto di obblighi comportamentali, le cui fattispecie sono elencate nella tabella seguente

1) Avere causato danno all’immagine dell’ente
2) Avere determinato un danno economico a causa di inerzia o inadempimento
3) Mancato rispetto dei tempi procedurali causando, avendone responsabilità, almeno uno dei seguenti casi: a) Risarcimento del danno b) Indennizzo c) Commissario ad acta d) Mancata o tardiva emanazione del provvedimento (art.2, comma 9, legge 241/1990)
4) Mancata o incompleta attuazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione e/o trasparenza amministrativa che siano state oggetto di specifiche contestazioni
5) Mancato rispetto delle direttive impartite dall’amministrazione (articolo 21, comma 5, decreto legislativo 165/2001)
6) Mancato esercizio dell’attività di vigilanza sul rispetto degli standard qualitativi e quantitativi del settore di competenza (articolo 21, comma 1 bis)
7) Violazione degli obblighi prestazionali che abbiano determinato insufficiente rendimento (articolo 55 quater, comma 2)
8) inefficienze o incompetenze che abbiano comportato gravi danni al normale funzionamento dell’ente (articolo 55 sexies)
9) mancato o inadeguato esercizio dell’azione disciplinare , laddove si renda necessario (articolo 55 sexies, comma 3)
10) rilevi significativi verificati in occasione dell’attività di controllo sulla regolarità degli atti
Max 30 punti

La riduzione della valutazione deve essere effettuata, con adeguata motivazione, in relazione alla gravità dei fatti commessi.

Per fatti particolarmente gravi, il Sindaco potrà, con adeguata motivazione, sospendere la valutazione, in modo definitivo, esprimendo un “giudizio negativo”.

5. Punteggio totale

RIEPILOGO	
Obiettivi settoriali/individuali (Max 60 punti)	A1
Comportamenti/Capacità individuali (Max 40 punti)	A2
Fattori di incremento (Max 15 punti) Utilizzabili solo per compensare eventuali fattori di riduzione ovvero se la valutazione dei fattori premianti non raggiunge di per sé i 100 punti	B
Fattori di riduzione (Max -30 punti) Compensabili con eventuali fattori di incremento	C
Sommatoria tra Fattori di incremento e riduzione*	D= B+C
TOTALE (in ogni caso il punteggio complessivo non può essere superiore a 100)	A1+A2+/-D

6. L'ATTRIBUZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO

La retribuzione di risultato è riconosciuta come segue:

Fino al 39% del punteggio massimo ottenibile ⇒ revoca automatica dell'incarico, nessuna retribuzione di risultato e apertura procedimento sanzione licenziamento disciplinare (cfr. punto 9)

Dal 40% al 49% del punteggio massimo ottenibile ⇒ nessuna retribuzione di risultato e apertura accertamento della responsabilità dirigenziale (cfr. punto 9)

Dal 50% al 59% del punteggio massimo ottenibile ⇒ nessuna retribuzione di risultato

dal 60% al 69% del punteggio massimo ottenibile ⇒ 20% retribuzione di risultato come definito dall'Ente

dal 70% al 79% del punteggio massimo ottenibile ⇒ 40% retribuzione di risultato come definito dall'Ente

dal 80% al 89% del punteggio massimo ottenibile ⇒ 60% retribuzione di risultato come definito dall'Ente

dal 90% al 99% del punteggio massimo ottenibile ⇒ 80% retribuzione di risultato come definito dall'Ente

100% del punteggio massimo ottenibile ⇒ 100% della retribuzione di risultato come definito dall'Ente.

7. PEO (PROGRESSIONI ECONOMICHE ORIZZONTALI)

Le progressioni economiche sono attribuite in relazione alla valutazione della produttività individuale avuto riguardo al solo fattore dei Comportamenti/Capacità individuali (lettera A2) e della sommatoria dei fattori di incremento e di riduzione (**cfr. lettera A2+ D della scheda**).

Le disposizioni contrattuali relative alle progressioni prevedono che vengano tenute in considerazione le valutazioni del triennio che precede l'anno di selezione.

8. APPLICAZIONE DELLA RIDUZIONE E DEI PRESUPPOSTI PER FATTI PREGRESSI

Al fine di garantire equità nell'applicazione della valutazione, laddove si abbia notizia di situazioni e comportamenti di particolare rilevanza che rientrino tra quelli compresi nei "fattori presupposto" e nei "fattori di riduzione", avvenuti nei cinque anni precedenti per i quali risulti già effettuata la valutazione ed erogata la corrispondente retribuzione, gli effetti conseguenti ai fattori prima citati dovranno essere applicati al processo valutativo in corso.

9. LA VALUTAZIONE NEGATIVA

Ai fini dell'applicazione della disposizione contenuta nell'articolo 3, comma 5-bis del decreto legislativo 150/2009, così come modificato e integrato dal d.lgs. 74/2017:

- relativamente all'irrogazione del licenziamento disciplinare, per "valutazione negativa" si intende il conseguimento di un punteggio complessivo inferiore a 39/100.
- relativamente alla responsabilità dirigenziale, per "valutazione negativa" si intende il conseguimento di un punteggio complessivo compreso fra 40 e 49/100.

Il lavoratore dovrà essere formalmente edotto circa il fatto che la valutazione individuale di cui al precedente comma rileva ai fini dell'applicazione del concetto di "insufficiente rendimento" di cui all'art.55 *quater lett. f) quinques* D. Lgs. 165/2001, ovvero all'accertamento della responsabilità dirigenziale.

ALLEGATO B

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE dei COLLABORATORI

1. Le finalità e i principi della metodologia valutativa

Lo scopo del sistema di valutazione della performance è quello di esprimere un “valore” complessivo sulle modalità di esercizio del ruolo di “collaboratore” a cui compete l’esecuzione degli obiettivi attribuiti dal proprio responsabile, sia nel rispetto delle mansioni di competenza che delle prescrizioni di legge e degli obblighi comportamentali.

In considerazione dell’ampiezza della “performance”, intesa, sia come realizzazione di attività specifiche, sia come collaborazione con gli altri interlocutori, ai fini della valutazione, si prendono in considerazione diversi fattori che la compongono, con lo scopo di esprimerne il valore o di rilevarne le eventuali carenze, mediante l’utilizzo di diversi “ambiti di valutazione”

2. Il soggetto valutatore

La valutazione della performance individuale e l’attribuzione dei premi ai collaboratori è effettuata da ciascun Responsabile di Servizio.

3. Gli ambiti della valutazione

Il processo valutativo si articola in quattro step:

- 1) **Fattori presupposto:** attengono ad aspetti che riguardano l’adempimento di obblighi ineludibili o l’assenza di condizioni che non consentono l’avvio del processo valutativo.
- 2) **Fattori premianti** che consistono:
 - nell’attribuzione di punteggi in ragione del conseguimento di risultati definiti mediante l’assegnazione di obiettivi individuali. A ciascun obiettivo viene attribuito un “peso di incidenza”, in funzione della specificità del ruolo assegnato dal responsabile. (Cfr lettera A1 della scheda) **Max. punti 60**
 - Nell’attribuzione di un punteggio in relazione alla valutazione individuale basata su specifici indicatori di comportamenti professionali. (Cfr lettera A2 della scheda) **Max. punti 40**

Il punteggio massimo attribuibile in questo ambito è comunque non superiore a 100 punti

- 3) **Fattori di incremento** che hanno lo scopo di valorizzare l’esercizio di responsabilità o le attività di rilievo che siano state svolte per fronteggiare l’emergenza, l’urgenza o la carenza nell’utilizzo degli strumenti di programmazione. (Cfr lettera B della scheda) **Max 15 punti.**
- 4) **Fattori di riduzione** che esprimono una “valutazione di tipo oggettivo” sul comportamento del soggetto interessato, con riferimento al clima di lavoro, ai doveri di ufficio, nonché agli effetti che questi possano determinare nel contesto organizzativo e sul funzionamento complessivo dell’Amministrazione. **Il valore della riduzione viene determinato in relazione alla gravità delle inadempienze e può variare fino ad annullare, nei casi più gravi, il punteggio conseguito nei precedenti fattori. L’applicazione del presente fattore è subordinata a una procedura che consenta all’interessato di produrre osservazioni. (Cfr lettera C della scheda) Max -30 punti.**

1. I FATTORI PRESUPPOSTO

Hanno lo scopo di individuare quelle condizioni che, sia dal punto di vista etico o comportamentale, sia dal punto di vista oggettivo, non consentono l'avvio del processo valutativo, in quanto, a carico del soggetto valutato, si sono verificate situazioni particolarmente gravi che hanno determinato almeno una delle seguenti condizioni:

- a) Condanna passata in giudicato per reati contro la pubblica amministrazione o per altri fatti da cui derivi danno all'immagine per l'amministrazione, il cui accertamento sia stato riconosciuto dal giudice competente
- b) Gravi e reiterate inadempienze relativamente alla prevenzione della corruzione o della trasparenza che hanno dato luogo alla comminazione di sanzioni disciplinari
- c) Violazione delle disposizioni contenute nell'articolo 7 del d.lgs. 165/2001, in materia di stipula di contratti di collaborazione (comma 5-bis, art. 7 del d.lgs. 165/2001).

Ulteriore fattore è quello legato alla presenza:

- d) La presenza deve essere significativamente utile, altrimenti non si procede alla valutazione.

2. I FATTORI PREMIANTI

1. Articolazione: I fattori premianti si articolano in:

- a) **Obiettivi individuali:** Sono riferiti in relazione al ruolo assegnato, con particolare riguardo a specifiche attività di tipo professionale o all'attuazione di specifici adempimenti. Il presente fattore viene valutato non solo in relazione alla percentuale di raggiungimento ma anche in relazione all'apporto individuale del singolo collaboratore per tale raggiungimento.

- b) **Valutazione individuale:** è riferita ai seguenti fattori comportamentali:

Capacità:

- gestione dei conflitti, clima interno e capacità di lavorare in gruppo
- gestione delle emergenze e dei cambiamenti
- rispetto delle regole senza formalismi
- interfunzionalità con gli altri collaboratori dell'ufficio
- autoaggiornamento professionale e know how
- proporre e gestire soluzioni innovative sia dal punto di vista procedurale che organizzativo
- qualità dell'apporto individuale: gestione del ruolo e problem solving
- gestione dell'utenza e degli interlocutori: capacità di ascolto e di cogliere i bisogni.

2. Attribuzione del punteggio

- a. **Peso incidenza obiettivo:** Valore di ogni progetto espresso in punti (max 60 punti).
- b. **Percentuale di raggiungimento di ogni obiettivo**
- c. **Punteggio conseguito:** somma dei punteggi ottenuti dai singoli obiettivi (a x b)
- d. **Punteggio valutazione individuale:** somma dei punteggi dei singoli fattori.
- e. **Totale (c+d)**

3. I FATTORI DI INCREMENTO

Punteggio "aggiuntivo" attribuito in relazione a particolari benefici per l'attività amministrativa o all'attuazione di attività, di particolare rilievo o impegno, non previste (né prevedibili) nella fase di programmazione

a. Eventuali ulteriori attività, di particolare rilevanza, prestate nell'anno che non siano state	Fino a 3 punti
---	----------------

oggetto di programmazione	
b. Effettuazione di attività complesse per effetto di imprevisti o per nuovi adempimenti	Fino a 3 punti
c. Attività svolta in sostituzione di altri colleghi temporaneamente impossibilitati	Fino a 3 punti
d. Particolari e comprovati benefici per l'Amministrazione in termini di economie di spesa, maggiori entrate, miglioramento dei servizi, miglioramento dell'immagine dell'ente	Fino a 3 punti
e. Attivazione di particolari sistemi di integrazione e cooperazione, all'interno dell'ente, con i cittadini, le imprese o le altre istituzioni che abbiano determinato significativi benefici	Fino a 3 punti
	Tot. Max 15 punti

4. FATTORI DI RIDUZIONE

1. Consistono nell'applicazione di punteggi negativi in corrispondenza di oggettive inadempienze o del mancato rispetto di obblighi comportamentali, le cui fattispecie sono elencate nella tabella seguente

1) Avere causato danno all'immagine dell'ente
2) Avere determinato un danno economico a causa di inerzia o inadempimento
3) Mancato rispetto dei tempi procedurali causando, avendone responsabilità, almeno uno dei seguenti casi: a) Risarcimento del danno b) Indennizzo c) Commissario ad acta d) Mancata o tardiva emanazione del provvedimento (art.2, comma 9, legge 241/1990)
4) Mancata o incompleta attuazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione e/o trasparenza amministrativa che siano state oggetto di specifiche contestazioni
5) Mancato rispetto delle direttive impartite dal responsabile (articolo 21, comma 5, decreto legislativo 165/2001)
6) Violazione degli obblighi prestazionali che abbiano determinato insufficiente rendimento (articolo 55 quater, comma 2)
7) inefficienze o incompetenze che abbiano comportato gravi danni al normale funzionamento dell'ente (articolo 55 sexies)
8) mancato o inadeguato esercizio dell'azione disciplinare , laddove si renda necessario (articolo 55 sexies, comma 3)
9) rilievi significativi verificati in occasione dell'attività di controllo sulla regolarità degli atti
Max -30 punti

La riduzione della valutazione deve essere effettuata, con adeguata motivazione, in relazione alla gravità dei fatti commessi.

Per fatti particolarmente gravi, il Responsabile potrà, con adeguata motivazione, sospendere la valutazione, in modo definitivo, esprimendo un "giudizio negativo".

5. L'ATTRIBUZIONE DEI PREMI

I premi ai collaboratori vengono erogati sulla base dei seguenti principi:

- 1) sulla base di quanto concordato in sede di contrattazione decentrata integrativa, la Conferenza dei responsabili/titolari di PO, all'inizio di ogni anno suddivide le risorse disponibili per:

- a- obiettivi individuali
- b- produttività individuale

La valutazione della produttività individuale è la risultante della valutazione dei fattori premianti e della sommatoria dei fattori di incremento e di riduzione (**cf. lettera A2+D della scheda**).

All'esito del processo di valutazione della performance, i Responsabili procedono alla compilazione della scheda relativa alla valutazione dei collaboratori con le modalità previste dal Regolamento, e le condividono con i medesimi.

Sulla base degli esiti della valutazione e delle risorse disponibili si procede alla suddivisione dei compensi individuali in proporzione ai risultati conseguiti.

6. PEO (PROGRESSIONI ECONOMICHE ORIZZONTALI)

Le progressioni economiche sono attribuite in relazione alla valutazione della produttività individuale avuto riguardo al solo fattore dei Comportamenti/Capacità individuali (lettera A2) e della sommatoria dei fattori di incremento e di riduzione (**cf. lettera A2+ D della scheda**).

Le disposizioni contrattuali relative alle progressioni prevedono che venga tenuto in considerazione le valutazioni del triennio che precede l'anno di selezione.

7. APPLICAZIONE DELLA RIDUZIONE E DEI PRESUPPOSTI PER FATTI PREGRESSI

Al fine di garantire equità nell'applicazione della valutazione, laddove si abbia notizia di situazioni e comportamenti di particolare rilevanza che rientrino tra quelli compresi nei "fattori presupposto" e nei "fattori di riduzione", avvenuti nei cinque anni precedenti per i quali risulti già effettuata la valutazione ed erogata la corrispondente retribuzione, gli effetti conseguenti ai fattori prima citati dovranno essere applicati al processo valutativo in corso.

8. LA VALUTAZIONE NEGATIVA

Ai fini dell'applicazione della disposizione contenuta nell'articolo 3, comma 5-bis del decreto legislativo 150/2009, così come modificato e integrato dal d.lgs. 74/2017:

- relativamente all'irrogazione del licenziamento disciplinare, per "valutazione negativa" si intende il conseguimento di un punteggio complessivo inferiore a 39/100.

Il lavoratore dovrà essere formalmente edotto circa il fatto che la valutazione individuale di cui al precedente comma rileva ai fini dell'applicazione del concetto di "insufficiente rendimento" di cui all'art. 55 *quater lett. f) quinques* D. Lgs. 165/2001, ovvero all'accertamento della responsabilità dirigenziale.

ALLEGATO C

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI ATTRAVERSO FORME DI “PRODUTTIVITA’ COLLETTIVA”

ART. 1 – Finalità e principi

- 1) Ai fini del rafforzamento della funzione di programmazione, in ottemperanza alle disposizioni normative vigenti, l’Ente promuove la definizione di un metodo di rilevazione dei benefici effettivamente conseguiti mediante l’attuazione della programmazione dell’ente, nel rispetto degli standard predefiniti e del conseguimento delle aspettative di risultato, anche in relazione a eventuali rilevazioni del gradimento da parte dei cittadini o dei fruitori dei servizi

ART. 2 – gli strumenti

- 1) Per il perseguimento degli scopi di cui all’articolo precedente, l’amministrazione, in sede di programmazione definisce le prospettive di risultato e i metodi di rilevazione, anche attraverso il ricorso a sistemi di indagine sulla qualità dei servizi o sul gradimento dell’utenza.

ART. 3 – il rapporto con la programmazione

- 1) Al fine di conseguire una visione unitaria della programmazione dell’ente e promuovere il raggiungimento condiviso degli obiettivi, in sede di pianificazione, nel corso dell’anno, si provvederà a individuare, preventivamente, per ciascun obiettivo attribuito a un settore, i dipendenti che dovranno partecipare alla loro effettiva realizzazione.
- 2) Ai fini della corresponsione ai dipendenti di eventuali compensi correlati all’attuazione degli obiettivi, il responsabile del servizio a cui è attribuito l’obiettivo, dovrà esprimere una valutazione riferita all’apporto prestato da ciascun dipendente, mediante l’utilizzo del sistema illustrato di seguito.

ART 4 – Il rapporto con il sistema di valutazione della performance

- 1) Compete all’organismo di valutazione, comunque sia denominato, l’attribuzione di un giudizio sul conseguimento dei risultati relativi a ciascun obiettivo, in relazione alle informazioni fornite dal responsabile o acquisite, diversamente, in modo oggettivo.
- 2) Compete al responsabile del Servizio, a cui è attribuito l’obiettivo, l’espressione del giudizio relativo alla partecipazione di ogni singolo dipendente che abbia contribuito al conseguimento del risultato.

ART. 5 - Valutazione dei dipendenti

- 1) A conclusione dell’anno di valutazione, in sede di rendicontazione dei risultati conseguiti da ciascun obiettivo, il responsabile del servizio a cui è attribuito l’obiettivo è tenuto a verificare la regolarità, la veridicità e la completezza dell’elenco dei dipendenti che vi hanno partecipato al fine di attribuire a ciascuno di essi il relativo punteggio valutativo.

- 2) Ai fini della valutazione dei dipendenti, in relazione al contributo prestato per il conseguimento dei risultati previsti da ciascun obiettivo, il responsabile esprimerà la propria valutazione, nel rispetto della previsione contenuta nell'articolo 9, comma 2, del decreto legislativo 150/2009, utilizzando i seguenti parametri:
1. Grado di responsabilità esercitato (da 1 a 5)
 2. Grado di impegno (da 1 a 5)
 3. Grado di realizzazione dei compiti assegnati e qualità del contributo assicurato (da 1 a 5)
 4. Coerenza del comportamento organizzativo e assenza di inadempienze o contestazioni formali (da 0 a -15)

ART. 6 - il metodo di attribuzione dei compensi

- 1) All'inizio dell'anno di valutazione e in ogni caso prima dell'attività valutativa, con deliberazione di Giunta comunale viene definito il "budget di settore", che esprime la somma da attribuire a ciascun settore in ragione della complessità degli obiettivi assegnati e delle unità di personale a cui sono destinate, anche in ragione del profilo rivestito
- 2) A conclusione del periodo di valutazione, l'organismo di valutazione esprime un giudizio sullo stato di attuazione degli obiettivi attribuiti al settore. A seguito di tale giudizio viene definita la percentuale complessiva di conseguimento degli obiettivi, per ciascun settore e attribuita, in proporzione percentuale, la quota di "budget" corrispondente, avendo cura di destinare al fondo le eventuali somme non utilizzate.
- 3) Le somme così definite verranno ripartire tra i dipendenti, in proporzione, in base al punteggio conseguito, a seguito della valutazione espressa da ciascun responsabile di settore, mediante l'utilizzo dei parametri contenuti nell'articolo precedente.

ALLEGATO D

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI ATTRAVERSO FORME DI SPECIFICA PROGETTUALITÀ

ART. 1) premessa

- 1) ai fini della promozione della funzionalità amministrativa e del perseguimento delle finalità istituzionali, nonché della valorizzazione delle professionalità interne all'ente, l'amministrazione, in ottemperanza alle disposizioni normative vigenti, promuove la definizione di specifici progetti finalizzati al miglioramento dell'efficienza, dell'efficacia e della economicità.

ART. 2) finalità

- 1) per il perseguimento degli scopi di cui all'articolo precedente, l'amministrazione nel corso dell'anno e preferibilmente entro il 31 marzo di ogni anno, definisce obiettivi strategici da conseguire mediante la realizzazione di progetti ai quali possano essere collegati sistemi di premialità da riconoscere ai dipendenti che vi parteciperanno.

ART. 3) Modalità di presentazione dei progetti.

- 1) una volta che l'amministrazione con deliberazione di giunta o atto di indirizzo del sindaco ha definito gli obiettivi strategici da realizzare mediante specifiche progettualità, ogni responsabile di servizio, è tenuto a predisporre il progetto nel rispetto delle specifiche contenute nell'articolo successivo, specificando gli obiettivi da conseguire, tempi di attuazione, le modalità di monitoraggio e verifica del risultato, le professionalità da impiegare.
- 2) laddove il progetto abbia natura trasversale si designerà un responsabile unico che potrà essere anche il Segretario comunale.

ART 4) Struttura del progetto

- 1) ogni progetto ai fini dell'approvazione, dovrà contenere i seguenti elementi:
 - a) Denominazione del progetto
 - b) Obiettivo da conseguire
 - c) Indicatori di risultato (specificando le prospettive di efficienza, efficacia o economicità)
 - d) Professionalità impiegate (precisando il profilo, la categoria, il ruolo, e l'impegno orario previsto)
 - e) Eventuali vincoli (precisare se le attività progettuali sono soggette a ulteriori eventi, accertamenti o ulteriori decisioni da parte dell'amministrazione)
 - f) Fasi e tempi di attuazione
 - g) Modalità di monitoraggio e verifica dell'attuazione del progetto

ART 5)

Approvazione e quantificazione del valore del progetto

- 1) ogni dirigente, nei tempi assegnati all'amministrazione, è tenuto a predisporre tutta la documentazione prevista nell'articolo precedente e sottoporla all'esame dell'OIV affinché apponga il nulla osta che è da considerarsi quale presupposto ai fini dell'approvazione del progetto.
- 2) l'approvazione del progetto, completo del nulla osta dell'OIV, deve avvenire con deliberazione di giunta comunale o con atto del sindaco, prima dell'inizio delle attività progettuali e in ogni caso mai dopo la conclusione delle attività.
- 3) ai fini della definizione del valore da attribuire a ciascun progetto si terrà conto dei seguenti parametri
 1. Grado di ordinarietà dell'attività richiesta
 2. Eventuale necessità di intervenire su precedenti inerzie o attività pregresse
 3. Intersectorialità delle attività previste
 4. Innovatività e diligenza di aggiornamento normativo o procedurale
 5. Continuità dell'impegno richiesto, anche in relazione a scadenze definite
 6. Particolare valore in termine di beneficio per i cittadini o per il territorio
- 4) ai fini della valutazione del punteggio da attribuire al progetto e del conseguente valore economico l'amministrazione potrà avvalersi dell'OIV.

ART. 6)

Valutazione del progetto e dei dipendenti

- 1) ogni progetto, una volta concluso, ai fini della liquidazione delle premialità relative, viene sottoposto all'esame dell'OIV che ne verifica l'effettivo conseguimento del risultato atteso sulla base di una relazione predisposta dal responsabile del progetto. Sulla base di tali informazioni l'OIV potrà esprimere il proprio avviso secondo le seguenti modalità:
 - a) Progetto non realizzato in quanto risultato non conseguito
 - b) Progetto parzialmente realizzato in quanto il risultato è stato conseguito in parte o tardivamente
 - c) Progetto risulta conseguito nel rispetto delle previsioni
- 2) nel caso in cui il progetto risulti non conseguito, non potrà procedersi in alcuna erogazione di premialità riferite a quelle attività specifiche; laddove risulti parzialmente conseguito, potrà lo stesso OIV definire la percentuale del valore complessivo che potrà essere erogata ai fini della premialità; se risulta chiaramente conseguito si può procedere all'erogazione di quanto previsto
- 3) nella relazione richiamata nel precedente comma, oltre alle informazioni circostanziate relative all'effettivo conseguimento dei risultati attesi, il responsabile dovrà indicare quali professionalità siano state effettivamente utilizzate, in quale misura e con quale ruolo specifico.
- 4) il responsabile del progetto ai fini del riconoscimento della retribuzione premiale individuale, dovrà utilizzare, per ciascun dipendente, i seguenti parametri:
 1. Grado di responsabilità esercitato
 2. Grado di impegno (espresso in termini di ore)
 3. Grado di interazione
 4. Grado di realizzazione

ALLEGATO E
SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE
METODO E CRITERI PER LA VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO COMUNALE

1) La valutazione delle funzioni di competenza del segretario comunale è compito del Sindaco, rispetto al quale il segretario è in rapporto di dipendenza funzionale.

2) Non si dà luogo all'attribuzione della retribuzione di risultato al segretario comunale qualora questi nella valutazione non consegua un punteggio minimo pari al 60% del punteggio massimo ottenibile.

3) La valutazione complessiva del segretario comunale è effettuata sulle seguenti funzioni:

Funzioni istituzionali

1. funzione di collaborazione e d'assistenza giuridico amministrativa nei confronti degli organi dell'ente in ordine alla conformità dell'azione giuridico-amministrativa alle leggi, allo statuto, ai regolamenti;
2. funzioni di coordinamento e sovrintendenza dei responsabili dei servizi;
3. espressione dei pareri di cui all'art.49 del T.U.E.L. in relazione alle proprie competenze nel caso in cui l'ente non abbia responsabili dei servizi;
4. rogito di tutti i contratti dei quali l'ente è parte.

Funzioni aggiuntive

1. funzione di responsabile di servizio;
2. responsabilità di procedimenti conferiti ex art. 97 comma 4 lettera d) del D. Lgs. 267/2000;
3. particolari competenze attribuite dallo Statuto (es. presidenza di commissioni di gara o di concorso, ecc.).

4) Ciascuna delle funzioni elencate al punto 3 è valutata con un punteggio da 1 a 5:

1=insufficiente

2=sufficiente

3=discreto

4=buono

5=ottimo.

Alla valutazione così condotta si applica un fattore di ponderazione pari a 70 per il gruppo delle funzioni istituzionali (sulla media dei punteggi attribuiti alle singole funzioni) e a 30 per le funzioni aggiuntive (sulla media dei punteggi attribuiti alle singole funzioni).

Il punteggio così ottenuto va rapportato al punteggio massimo ottenibile, per l'ottenimento della valutazione complessiva finale.

Esempio:

Funzioni	Esempio valutazione	Fattore di ponderazione applicato	Esempio di valutazione ponderata	Valore della valutazione complessiva
Istituzionali	Valutazione media delle funzioni istituzionali = 4	70	280 (= 70 x 4) Moltiplico il fattore di ponderazione per il punteggio ottenuto	

Aggiuntive	Valutazione media delle funzioni aggiuntive = 3	30	90 (=30 x 3) Moltiplico il fattore di ponderazione per il punteggio medio ottenuto
Totale			370 74% (in rapporto al punteggio massimo ottenibile – pari a 500 punti – con applicazione dei fattori di ponderazione)

5) La valutazione viene effettuata durante l'anno in date prestabilite e si conclude entro 30 giorni dalla scadenza del dodicesimo mese di incarico, previo un percorso di confronto con l'interessato che ne salvaguardi la possibilità di verifica e contraddittorio.

6) La retribuzione di risultato è conseguenza del punteggio complessivo ottenuto secondo la metodologia sopra illustrata, ed è attribuita nel rispetto delle percentuali di seguito indicate:

Fascia 1 ⇒ Fino al 59% del punteggio massimo ottenibile ⇒ nessuna retribuzione di risultato

Fascia 2 ⇒ Dal 60% al 69% del punteggio massimo ottenibile ⇒ fino al 5% del monte salari

Fascia 3 ⇒ Dal 70% al 79% del punteggio massimo ottenibile ⇒ dal 6% al 7% del monte salari

Fascia 4 ⇒ dal 80% al 89% del punteggio massimo ottenibile ⇒ dal 8% al 9% del monte salari

Fascia 5 ⇒ dal 90% al 100% del punteggio massimo ottenibile ⇒ 10% del monte salari

Comune di Limana
Provincia di Belluno

APPENDICE 1
AL REGOLAMENTO PER LA DISCIPLINA DELLA MISURAZIONE, VALUTAZIONE E
INTEGRITÀ E TRASPARENZA DELLA PERFORMANCE E DEL SISTEMA PREMIALE

PIANO DELLA PERFORMANCE

20__-20__

Si riproduce il medesimo schema di piano di azione per tutti gli obiettivi specifici connessi agli obiettivi generali individuati

OBIETTIVO OPERATIVO					
AREA DI RIFERIMENTO					
ALTRE AREE COINVOLTE					
OBIETTIVO STRATEGICO DI RIFERIMENTO					
FASI/MODALITA' E TEMPI					
INDICATORI	Descrizione	Unità di misura	Valore attuale (se disponibile)	Valore target	Valore raggiunto nell'anno precedente¹
CRITICITA'/RISCHI	Livello di rischio (probabilità che si verifichi quanto esposto): <input type="checkbox"/> alto <input type="checkbox"/> medio <input type="checkbox"/> basso (selezionare una casella)				
RISORSE ASSEGNATE ALL'OBIETTIVO OPERATIVO					
REFERENTI DELL'OBIETTIVO	Ruolo...	Nome e cognome			

APPENDICE 2
**AL REGOLAMENTO PER LA DISCIPLINA DELLA MISURAZIONE,
VALUTAZIONE E INTEGRITÀ E TRASPARENZA DELLA PERFORMANCE
E DEL SISTEMA PREMIALE**

**LINEE GUIDA PER LA DEFINIZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E
VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI PROFESSIONALI**

LA VALUTAZIONE CHE GENERA BENESSERE

- a) Valutazione come servizio
- b) Valutazione come servizio e sviluppo organizzativo
- c) Valutazione come servizio e distribuzione delle risorse
- d) Valutazione come processo evolutivo

LE DIVERSE PROSPETTIVE NELLA VALUTAZIONE

- a) Due punti di vista: direzione e valutato
- b) Approccio nuovo: il valutato come soggetto
- c) Come il valutato diventa soggetto attivo
- d) Uno strumento di supporto al valutatore
- e) Valutazione trasparente e punteggi

L'INDIVIDUAZIONE DELLE CAPACITA'

- a) Valorizzazione delle risorse umane e struttura organizzativa
- b) La messa a punto delle capacità da valutare attraverso un processo partecipativo
- c) Un esempio strutturato

LA COSTRUZIONE DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE

- a) Ruolo: dalle responsabilità all'identificazione degli obiettivi
- b) La misurazione delle capacità
- c) L'archivio delle capacità

IL SISTEMA DI VALUTAZIONE ED IL SISTEMA PREMIALE

- a) Valutazione come servizio e sistema premiale
- b) Valutazione come servizio e progressioni
- c) Modalità e tempistica di modifica delle schede
- d) Regole per le progressioni
- e) Tempi, metodi e trasparenza

I VALUTATORI

CONCLUSIONI

- a) **Realizzare la valutazione come servizio**
- b) **Gli elementi chiave di un progetto di intervento.**

IL SISTEMA DI VALUTAZIONE

Il presente documento illustra e chiarisce i presupposti e le regole del sistema di valutazione dei collaboratori.

Verranno di seguito esplicitati la filosofia sottesa e lo scopo del sistema di valutazione, i risultati attesi, i criteri di valutazione adottati, gli strumenti utilizzati, le modalità sviluppate, i soggetti coinvolti, le tempistiche prestabilite, le azioni di adeguamento continuo del sistema che debbono essere praticate; è un sistema che si caratterizza per la sua dinamicità e che deve coordinarsi ed aggiornarsi senza soluzione di continuità sia con il mutare delle condizioni esterne (obiettivi generali dell'ente, dei vari ruoli che compongono l'organico), che con il grado di sviluppo conseguito dalla struttura operativa interna, per mantenere costantemente sfidanti e stimolanti gli obiettivi di miglioramento della prestazione.

Il percorso del sistema di valutazione prevede:

- la definizione dei ruoli organizzativi,
- l'individuazione degli obiettivi ad essi collegati,
- la ricerca delle capacità necessarie per la realizzazione degli obiettivi dati
- lo sviluppo delle singole capacità attraverso specifici e concreti indicatori comportamentali che consentano di misurare ogni singola abilità.

Un tale risultato permette ad ogni soggetto valutato di verificare il proprio grado di dominio delle capacità stesse e darsi dei programmi anche formativi per sviluppare quelle evidenziate come critiche o acquisire quelle mancanti, colmando i gap di competenza.

Il sistema deve permettere di misurare gli incrementi dei comportamenti professionali, quanto cioè la persona è migliorata rispetto al suo punto di partenza ed in relazione al punto di arrivo ideale.

Il nuovo sistema di valutazione deve originare dalla attività di formazione e sperimentazione che deve coinvolgere tutto il personale dipendente, che viene reso partecipe delle attività di valutazione ed autovalutazione, con un percorso di approfondimento che riguarda i soggetti chiamati alla valutazione.

LA VALUTAZIONE CHE GENERA BENESSERE

A. Valutazione come servizio

L'idea guida del sistema è costituita dalla convinzione che la valutazione del personale possa essere una leva potente per attivare o accelerare il processo di sviluppo organizzativo della Pubblica Amministrazione all'interno del quale siano garantiti, contemporaneamente:

- l'innalzamento del benessere dell'utenza,
- quello dell'organizzazione (ente),
- quello degli operatori.

La valutazione intesa come strumento capace di generare benessere deve essere un servizio, non un giudizio.

Perché un'attività valutativa assuma le caratteristiche del servizio è necessario che l'atteggiamento del valutatore sia orientato a valorizzare le persone.

Una valutazione che voglia essere considerata servizio passa attraverso "l'identificazione del grado di correlazione esistente" fra le capacità/propensioni del soggetto e le capacità richieste dalla posizione lavorativa da questi ricoperta.

Una valutazione così intesa viene ad essere il risultato di un processo razionalmente fondato e trasparente anche per il valutato in quanto lo scopo della valutazione consiste nell'acquisire informazioni che permettano all'interessato di agire sulla propria *performance* professionale per modificarla, contemporaneamente, nel senso da lui desiderato e in maniera funzionale al benessere collettivo.

Un modello di valutazione funzionale alla realizzazione di un miglioramento della *performance* professionale di coloro che lavorano richiede, per poter essere applicato con efficacia, che i valutati conoscano e condividano preventivamente l'oggetto della valutazione e le modalità con cui questa verrà effettuata.

B. Valutazione come servizio e sviluppo organizzativo

Una valutazione come servizio non è dissociabile da un processo di sviluppo organizzativo trasparente, funzionale e condiviso e da un progetto formativo in esso integrato. La valutazione come servizio risulta coerente con un modello organizzativo di tipo partecipativo attraverso il quale è possibile valorizzare al massimo le potenzialità delle persone e avvicinarsi, nel contempo, alla qualità del servizio desiderata dall'utenza e all'efficienza/efficacia organizzativa desiderata dall'amministrazione.

Un intervento di sviluppo organizzativo consiste in un'azione corale intrapresa da tutti i soggetti coinvolti (amministratori, "capi", collaboratori) i quali, partendo dagli obiettivi che l'organizzazione intende raggiungere, si adoperano singolarmente, per gruppi di appartenenza e attraverso momenti di integrazione fra ruoli e gruppi, per ridisegnare l'organizzazione partendo da una ridefinizione funzionale del proprio modo di agire personale.

Un intervento di sviluppo organizzativo ha la caratteristica di partire dall'organizzazione che c'è per valorizzarla, avendo però sempre presente l'obiettivo ultimo. Mira a rendere efficiente ed efficace l'organizzazione *reimmaginandola insieme*, ad opera di coloro che ci vivono dentro e che intendono realizzare se stessi, professionalmente, attraverso il raggiungimento degli obiettivi istituzionali.

Per quanto concerne gli obiettivi poi, vanno sottolineati alcuni aspetti, spesso disattesi, nella Pubblica Amministrazione.

Solo obiettivi misurabili permettono di definire precise capacità professionali. Solo partendo da obiettivi misurabili è possibile definire le azioni concrete necessarie per raggiungerli e quindi individuare le capacità necessarie all'operatore per compierle. In questo modo diventa possibile misurare anche quanto e dove un operatore sia più capace di un altro.

C. Valutazione come servizio e distribuzione delle risorse

La valutazione come servizio alle persone che lavorano e, parallelamente, alla struttura organizzativa in cui operano, non è strumento utilizzabile per decidere come distribuire risorse già esistenti, non generate cioè da un'azione "miglioratrice" dei "capi" e dei loro collaboratori; non è utilizzabile per dividere la torta che c'è, indipendentemente da chi l'ha generata.

L'origine delle risorse premiali deve essere legata ad una prestazione preordinata e quindi dipendente dall'azione dei valutati.

La valutazione quindi non distribuisce risorse, ma genera valore che può generare nuove risorse. Deve sussistere una relazione causa-effetto tra prestazione e valore prodotto.

La valutazione come servizio ha come obiettivo quello di rilevare lo stato professionale e organizzativo presente in un determinato momento per assumerlo come punto di partenza di un itinerario di sviluppo personale e organizzativo pensato, progettato e condiviso tra le parti in gioco, utile a raggiungere gli obiettivi posti. Attraverso tale itinerario si genera quindi un vero "valore

aggiunto" che andrà a vantaggio sia dell'organizzazione che di coloro che hanno contribuito a generarlo. Ed è tale "valore aggiunto" che genera il "premio".

La valutazione come servizio è, quindi, uno strumento orientato a facilitare la generazione di valore aggiunto attraverso un processo che prevede, fin dal suo esordio, concreti vantaggi (anche economici, ma soprattutto professionali) per tutte le parti in causa.

D. Valutazione come processo evolutivo

La misurazione delle prestazioni professionali è possibile una volta che siano stati individuati degli indicatori attraverso i quali si possa misurare il grado di presenza delle professionalità considerate necessarie per raggiungere gli obiettivi prestabiliti.

Si scopre così che non esistono indicatori definibili una volta per tutte proprio perché non ci sono obiettivi fissi ma mutevoli che richiedono un'organizzazione flessibile ad hoc. Questo comporta che cambino, in parte, anche le capacità necessarie per raggiungerli e quindi gli elementi attraverso i quali queste potranno essere misurate.

Si arriva così alla conclusione che nessuno strumento di misurazione completamente "standardizzato", centrato cioè su alcune capacità fisse, può essere utilizzato senza conseguenze negative.

Va ribadito che solo attraverso degli indicatori comportamentali misurabili è possibile aiutare le persone ad arrivare ad una "autopercezione" del proprio stato professionale, collegandolo a fattori riconoscibili in quanto tangibili. Questi possono facilitare una presa di coscienza, da parte di ogni collaboratore, dello spessore professionale posseduto nell'esercizio del proprio ruolo. Ed è partendo da quelli che si può definire, in maniera condivisa tra valutante e valutato, un percorso di crescita, verificandone i risultati nel tempo.

La valutazione come servizio deve essere quindi effettuata dal valutatore e dal valutato attraverso la condivisione preventiva di alcune *dimensioni professionali* considerate fondamentali per il raggiungimento degli obiettivi e attraverso la condivisione dei relativi *indicatori misurabili*.

Ognuna delle capacità, per poter essere misurata, deve essere correlata a dei precisi indicatori comportamentali "misurabili" e riscontrabili sia dal valutato che dal valutatore. Attraverso la constatazione della presenza o assenza degli indicatori (comportamenti organizzativi) e attraverso la misurazione della loro consistenza, quando sono presenti, diventa possibile misurare lo spessore professionale di ogni singola capacità e delineare il cammino da compiere per raggiungere quei miglioramenti professionali che possono essere identificati e condivisi tra le parti. E di raggiungerli attraverso iniziative formative mirate che impegnano sia l'organizzazione che il valutato.

LE DIVERSE PROSPETTIVE NELLA VALUTAZIONE

A. Due punti di vista: direzione e valutato

In una organizzazione efficiente, efficace e partecipativa la direzione presidia costantemente due obiettivi tra loro connessi ma distinti:

1. lo sviluppo dell'organizzazione
2. la valorizzazione del personale.

È chiaro che personale demotivato non genera sviluppo, così come un'organizzazione senza progetti di sviluppo genera demotivazione. Ma non basta agire sull'uno per valorizzare l'altro: non basta motivare il personale per generare sviluppo organizzativo né basta avere progetti di sviluppo organizzativo per motivare le persone. L'uno non può realizzarsi senza l'altro ma ciascuno è caratterizzato da una propria dinamica interna.

La motivazione delle persone aumenta quando queste si sentono protagoniste della propria carriera. L'organizzazione, però, non può immaginare il proprio sviluppo semplicemente attraverso la valorizzazione delle capacità delle persone così come sono.

Contemporaneamente, agli occhi del valutato risulta opaca qualunque valutazione calata dall'alto, Perché la valutazione possa essere motivante dovrà essere dominata e percorsa "in proprio" dal valutato. Chi guida il processo di valutazione dovrà mettere a disposizione del valutato, diventato soggetto attivo, gli elementi che devono essere presi in esame.

D'altra parte, il processo di valorizzazione individuale deve avvenire nell'ambito del "benessere" dell'organizzazione.

La direzione avrà tutto l'interesse a facilitare questo lavoro di riconoscimento e di identificazione, immaginando la propria evoluzione e crescita attraverso la valutazione del personale: questo significa fornire informazioni trasparenti e funzionali e guidare il processo fino all'evoluzione desiderata.

In conclusione la direzione deve porre in atto le seguenti azioni:

1. gestire ed organizzare direttamente la catalogazione delle risorse umane come strumento per soddisfare proprie esigenze passando attraverso la soddisfazione delle esigenze dell'organizzazione;
2. facilitare i collaboratori nel mettere a punto da sé un sistema di misurazione della propria performance professionale, presidiandone la coerenza con le esigenze dell'organizzazione, per ottenere un sistema di valutazione che risulti trasparente dal loro punto di vista;
3. facilitare l'identificazione e la realizzazione delle azioni formative capaci di valorizzare la valutazione centrata sui collaboratori;
4. catalogare nel proprio sistema il prodotto della valutazione così come l'hanno realizzata i collaboratori (autovalutazione) e le capacità sviluppate dalla formazione;
5. attivare azioni di valorizzazione delle capacità dei collaboratori partendo non dalla propria visione delle stesse, ma seguendo un percorso immaginato dal collaboratore stesso che dovrà risultare coerente con lo sviluppo dell'organizzazione, attraverso l'aiuto del dirigente.

Ognuno dei due soggetti coinvolti, direzione ed individuo, per poter restare "soggetto" e non diventare "oggetto", dovrà poter partire dal proprio punto di vista senza che questo diventi uno svantaggio per l'altro.

I due punti di vista devono coniugare, ognuno a modo proprio, la valutazione in funzione dello stesso obiettivo (benessere dell'utenza e proprio).

Ciò che si vuole evidenziare è che ci sono due punti di vista che vanno valorizzati entrambi se si vuole generare un'organizzazione nella quale tutte le sue parti sono benestanti: da un lato c'è la direzione che ha bisogno di dotarsi di un sistema di catalogazione delle competenze e potenzialità presenti al suo interno (bilancio delle competenze) per potersene servire all'occorrenza e che si ritrova tentata a formare tali risorse in funzione delle proprie esigenze; dall'altro ci sono le persone che hanno bisogno di essere protagoniste a cominciare dalla catalogazione, dalla misurazione e poi dalla valorizzazione (formazione) delle proprie capacità.

B. Approccio nuovo: il valutato come soggetto

Nelle organizzazioni ciò che motiva le persone è la consapevolezza delle proprie capacità, attitudini, propensioni; consapevolezza raggiunta attraverso l'aiuto di qualcuno che ha gli strumenti per facilitarla. Stiamo parlando dell'*approccio "partecipativo"*.

Solo quando le potenzialità risultano riconosciute come proprie dall'interessato, diventano una molla capace di spingerlo a valorizzarle attraverso lo studio, l'impegno, la sperimentazione di nuovi modi di comportarsi.

Nell'approccio partecipativo la persona viene accompagnata, attraverso un percorso empirico, a scoprire le proprie potenzialità.

Partire dagli obiettivi organizzativi rappresenta un ancoraggio fondamentale per poter guidare l'interessato ad interrogarsi su quali siano le capacità necessarie per raggiungerli:

- 1) OBIETTIVI ASSEGNATI AL RUOLO RICOPERTO →
- 2) CAPACITA' PROFESSIONALI NECESSARIE PER RAGGIUNGERLI →
- 3) INDICATORI TANGIBILI DELLE CAPACITA' (comportamenti) →
- 4) AUTORILEVAZIONE GUIDATA →
- 5) VALORIZZAZIONE – FORMAZIONE

Ogni tipo di divergenza in materia può essere risolta attraverso una verifica concreta. Esiste, infatti, una relazione causa – effetto precisa fra un'azione professionale e un risultato prestabilito. Tale relazione può essere verificata sperimentalmente. Quindi quello che conta per capirsi è un atteggiamento sincero di ricerca anche da parte del valutato.

Il valutato, aiutato a collegare i propri comportamenti concreti alle modalità professionali necessarie per il raggiungimento dell'obiettivo condiviso, potrà constatare da sé quanto questi siano congrui a misurare le proprie capacità e i propri limiti.

C. Come il valutato diventa soggetto attivo

Abbiamo già chiarito come l'interessato, sia necessario saper offrire alla persona coinvolta degli indicatori comportamentali concreti attraverso i quali possa capire in che cosa consiste l'abilità oggetto di ricerca. Abbiamo evidenziato come l'aiuto così concepito possa portare a riconoscere, oltre che adeguatezze o inadeguatezze comportamentali, anche precise tendenze o abitudini.

Dal punto di vista metodologico la sequenza delle azioni indispensabili per rendere protagonisti a tutto campo i valutati, sono le seguenti:

1. vengono aiutati dal valutatore, che agisce come formatore/facilitatore, a prendere consapevolezza di come hanno agito-agiscono, si sono mossi muovono in relazione ad un obiettivo preventivamente condiviso;
2. sono accompagnati a misurare la consistenza dei propri comportamenti professionali attraverso riscontri tangibili;
3. dopo aver misurato il grado di presenza o assenza di precise capacità vissute personalmente come necessarie per realizzare un proprio obiettivo, decidono quali aspetti professionali sono meritevoli di investimento formativo.

La valutazione delle capacità è finalizzata alla valorizzazione.

D. Uno strumento di supporto al valutatore

Il sistema di valutazione delle prestazioni e di rilevazione delle potenzialità/motivazioni presenti nel personale, risulta particolarmente potente sia per innescare in loro il processo di coinvolgimento attivo descritto sopra (atteggiamento intraprendente), sia come acceleratore della loro crescita successiva e del loro coinvolgimento attivo nell'innescare processi di sviluppo organizzativo.

Risulta efficace anche come facilitatore delle interazioni fra personale dipendente, amministratori e utenti.

Permette di accompagnare coloro che gestiscono risorse (capi), ad imparare ad autovalutarsi e a guidare i collaboratori a fare la stessa cosa. Fornisce ai responsabili di funzione organizzativa strumenti adatti a facilitare una valutazione partecipata dei collaboratori.

Tutto questo nella più assoluta chiarezza circa il fatto che:

- non sono gli strumenti che valutano ma sono le persone che si autovalutano utilizzando strumenti di supporto.
- il risultato della valutazione non dipende dallo strumento, ma dall'atteggiamento della persona che si autovaluta e di quella che presidia il processo (valutatore).

E quindi circa la scheda di supporto all'autovalutazione, strumento indispensabile al processo valutativo, va ricordato che:

- la scheda non va intesa come strumento di valutazione in quanto tale;
- la valutazione viene effettuata dal valutatore e dal valutato attraverso la condivisione preventiva di alcune "dimensioni professionali considerate fondamentali per il raggiungimento degli obiettivi e attraverso la condivisione dei relativi indicatori misurabili";
- la scheda quindi non è altro che una *check list* condivisa, a disposizione dei valutatori e degli autovalutanti;
- la valutazione come "giudizio" viene vissuta dai valutati come atto ostile e quindi non può essere strumento per facilitare il cambiamento organizzativo;
- la valutazione come servizio permette la valorizzazione professionale delle persone solo se diventa autovalutazione, cioè se viene attuata per convinzione interiore invece che per coercizione esterna.

E. Valutazione trasparente e punteggi

Scopo della valutazione è predisporre le azioni adatte ad aumentare la valorizzazione delle risorse individuali una volta capito che tali risorse sono funzionali al ruolo ricoperto (motivazione) e al raggiungimento degli obiettivi ad esso correlati.

Ed è questo, per ripeterlo ancora, che ha valore, in quanto genera benessere alle persone che lavorano e di conseguenza all'organizzazione e all'utenza.

Quindi ogni persona andrà valutata in base alle proprie motivazioni, al grado di correlazione esistente fra caratteristiche possedute e necessità del ruolo, sapendo che nessuno possiede tutte le capacità richieste dal ruolo e quelle possedute non sono tutte a livello di eccellenza. Quindi persone che occupano lo stesso ruolo possono essere portatrici di capacità uguali rispetto alle quali possono manifestare diversi gradi di sviluppo. Possono essere portatrici anche di capacità differenti, tutte pertinenti al ruolo.

La valutazione, in un quadro del genere, viene ad essere lo strumento attraverso il quale monitorare costantemente il cammino di ognuno, dopo averlo tracciato sulla base delle motivazioni soggettive e delle esigenze organizzative.

Per ogni persona è possibile misurare sia la distanza assoluta esistente fra la strumentazione posseduta e la strumentazione ottimale necessaria allo scopo, sia lo stato di utilizzo delle motivazioni possedute rispetto alle potenzialità da queste offerte.

Ogni persona presenta una propria originalità, un proprio percorso ottimale anche per raggiungere obiettivi comuni ad altri.

In questa logica diventa importante misurare lo spessore professionale posseduto dalle persone in relazione alle esigenze dell'organizzazione tenendo conto delle loro attitudini, motivazioni, potenzialità.

Ha senso quindi codificare, per ogni collaboratore, le capacità possedute e il loro grado di sviluppo, per poter registrare gli incrementi realizzati di anno in anno attraverso la formazione e l'impegno personale. Ha senso costituire una banca interna delle risorse umane e un suo aggiornamento sistematico in termini di sviluppo da parte di ognuno per poter premiare i meriti in termini di

crescita, di sviluppo. I numeri, i punteggi diventano uno strumento per facilitare la persona interessata a misurare il proprio punto di partenza e gli incrementi realizzati nel tempo; servono per permettere alla persona di valutare i propri cambiamenti nel tempo.

Nella logica della valorizzazione la valutazione deve essere condivisa tra valutante e valutato. Perché possa risultare condivisa deve avvenire sulla base di elementi tangibili, funzionali ad uno scopo organizzativo e coerenti con la valorizzazione delle motivazioni soggettive.

Per poter predisporre le condizioni di fattibilità di una valutazione a servizio della valorizzazione delle persone, dentro ad un progetto organizzativo definito, deve essere effettuata:

- la definizione degli obiettivi da raggiungere
- l'identificazione condivisa delle capacità professionali necessarie per raggiungerli
- l'esplicitazione dei comportamenti che testimoniano ognuna delle capacità professionali indicate e il grado di sviluppo desiderato per la posizione da ricoprire;
- l'identificazione delle motivazioni soggettive a sviluppare le capacità necessarie al raggiungimento degli obiettivi (il colloquio motivazionale rappresenta lo strumento ideale);
- la rilevazione dello "stato dell'arte" professionale al momento in cui questo nuovo modo di valutare viene avviato;
- la focalizzazione del percorso ottimale di valorizzazione delle motivazioni soggettive attraverso lo sviluppo delle capacità presenti o di quelle potenziali.

In sintesi le condizioni necessarie per una valutazione intesa come servizio possono essere così riassunte:

1	INDIVIDUAZIONE OBIETTIVI DELEGATI CONDIVISI ASSUNTI COME PROPRI
2	DEFINIZIONE ABILITÀ PROFESSIONALI NECESSARIE PER RAGGIUNGERLI
3	ESPLICITAZIONE DEGLI INDICATORI TANGIBILI DELLE ABILITÀ PROFESSIONALI
4	AUTOMISURAZIONE DELLE ABILITÀ ATTRAVERSO GLI INDICATORI
5	MISURAZIONE ABILITÀ DA PARTE DI PIÙ VALUTATORI ESTERNI
6	CONFRONTO TRA LE VARIE RILEVAZIONI
7	RICERCA DEGLI ELEMENTI CONCRETI (FATTI, COMPORTAMENTI) CHE GENERANO LE DIFFERENZE
8	VALUTAZIONE DEFINITIVA CONDIVISA
9	DEFINIZIONE OBIETTIVI PROFESSIONALI SUCCESSIVI (MIGLIORAMENTI POSSIBILI)
10	AZIONI FORMATIVE FUNZIONALI

Date queste premesse, la vera misurazione da fare riguarderà i cambiamenti messi in atto dal soggetto da un anno all'altro, per migliorare i propri comportamenti e atteggiamenti, partendo dalle indicazioni emerse dalla misurazione precedente. Ciò che va premiato è il miglioramento personale.

Il sistema deve permettere di misurare gli incrementi dei comportamenti professionali. Quanto cioè la persona è migliorata rispetto al suo punto di partenza ed in relazione al punto di arrivo ideale.

Il sistema assiste l'Ente nella definizione delle soglie minime perché una persona possa accedere ad un ruolo; nella definizione dei comportamenti chiave di ogni ruolo; nella definizione delle capacità basilari senza le quali non è possibile l'assunzione del ruolo.

Le capacità del ruolo vanno identificate rispetto agli obiettivi di sua competenza e poi misurate. La valutazione deve permettere di misurare il grado di sviluppo delle capacità esistenti oggi e soprattutto deve permettere alle persone di identificare, attraverso indicatori tangibili, lo stato dell'arte presente rispetto ad ogni capacità.

Come si è detto molte persone possono presentare comportamenti opposti a quelli richiesti dalla capacità esaminata. Siccome però sono già in servizio, il loro percorso evolutivo verso l'acquisizione di tale capacità dovrà partire dal punto in cui si trova realmente ora.

L'evoluzione di ogni singola capacità viene quindi descritta partendo dai modi con cui viene coniugata realmente per descrivere le tappe attraverso le quali è possibile giungere all'eccellenza.

L'INDIVIDUAZIONE DELLE CAPACITA'

A. Valorizzazione delle risorse umane e struttura organizzativa

La P.A. sta evolvendo: da struttura organizzata per funzioni a struttura organizzata per obiettivi. Le prestazioni passano dalla fornitura di ciò che è espressamente richiesto, alla ricerca di ciò che serve per raggiungere un risultato.

Il sistema del bilancio di competenze permette di ridefinire i profili professionali in maniera nuova rispetto a quella tradizionale che considera la posizione di lavoro come semplice insieme di compiti da eseguire (mansionario).

Nel nostro caso il modello organizzativo nel quale si innesta il bilancio delle competenze è un modello pensato in funzione della produzione di servizi di qualità. Si tratta quindi di un modello funzionale, non di un modello burocratico.

In questa sede il bilancio delle competenze viene coniugato all'interno di un'organizzazione già definita in tutte le sue parti e pensata per raggiungere obiettivi qualitativi. In altre parole il bilancio delle competenze non viene utilizzato per censire il fabbisogno di competenze necessario per costruire un'organizzazione che non c'è, ma presuppone un'organizzazione già definita nei confronti della quale vuole essere strumento di supporto per la sua crescita e per la sua evoluzione (sviluppo).

La sequenza è la seguente:

- partendo dagli obiettivi viene definito il percorso organizzativo funzionale al loro raggiungimento (processo);
- sulla base del percorso individuato diventa possibile identificare le posizioni lavorative e le loro caratteristiche (struttura organizzativa);
- sulla base delle caratteristiche delle posizioni lavorative diventa possibile identificare le competenze necessarie e valorizzare le competenze presenti nelle risorse umane interne (bilancio delle competenze).

La struttura organizzativa viene assunta come dato di partenza e include i vari ruoli con le relative responsabilità e con gli obiettivi delegati.

Ogni ruolo avrà a carico delle responsabilità che si concretizzano in macroattività, che a loro volta prendono la forma di obiettivi precisi che per poter essere raggiunti presuppongono delle capacità correlate.

Le capacità prendono forma concreta attraverso comportamenti messi in atto nel contesto organizzativo:

1. il comportamento organizzativo è il punto di incontro delle conoscenze, delle capacità tecniche e relazionali di un individuo;
2. le capacità tecniche includono le conoscenze; le capacità relazionali includono quelle tecniche e i comportamenti organizzativi includono quelle relazionali;
3. le conoscenze e le capacità si manifestano attraverso i comportamenti;
4. per misurare conoscenze e capacità si dovrà passare attraverso la rilevazione di indicatori comportamentali.

B. La messa a punto delle capacità da valutare attraverso un processo partecipativo

L'identificazione delle capacità proprie del ruolo che vanno poi misurate avviene attraverso la "formalizzazione" della struttura complessiva dell'organizzazione esistente, partendo dalla quale si procede poi ad una suddivisione delle attività (macroattività) da essa svolte attribuendole ad una pluralità di ruoli. Ad ogni ruolo vengono collegati, in base alle responsabilità assegnate, i risultati e le relazioni di competenza (obiettivi), per estrapolare dagli obiettivi le capacità tecniche e comportamentali ritenute necessarie per poterli raggiungere. L'occhio che guarda è quello del collaboratore, non quello della direzione. Ai suoi occhi non compaiono responsabilità, risultati e relazioni da gestire ma "obiettivi attribuiti" per raggiungere i quali è necessario possedere delle capacità che ai suoi occhi si manifestano sotto forma di comportamenti efficaci.


In sostanza per il collaboratore le responsabilità, i risultati e le relazioni si presentano sotto forma di obiettivi da raggiungere; le capacità necessarie per raggiungerli si manifestano sotto forma di comportamenti organizzativi efficaci o inefficaci. Comportamenti che rappresentano la risultante di una moltitudine di capacità specifiche sia cognitive (sapere), sia operative (saper fare), sia comportamentali (saper essere) che lui non riesce a disaggregare.

Le conoscenze, le capacità tecniche e quelle comportamentali non si presentano isolatamente ma sotto forma di azioni concrete unitarie: una precisa azione in ruolo (comportamento) rappresenta la sintesi di capacità tecniche, di capacità comportamentali e di conoscenze.

Lo schema seguente visualizza il processo ed evidenzia nell'ultima colonna la parte controllabile dal "soggetto":

Ruolo preso in esame	Macro attività collegate	<ul style="list-style-type: none"> - responsabilità - risultati - relazioni 	<p>Trasformazione delle responsabilità in obiettivi ricostruiti dagli operatori analizzando l'attività pratica</p> <p>Identificazione delle capacità necessarie per raggiungerli attraverso una rilevazione dei comportamenti efficaci da parte degli operatori</p>	<p>Esplicitazione delle capacità comportamentali in cui si sintetizzano:</p> <ul style="list-style-type: none"> - conoscenze - capacità - comportamenti 	<ul style="list-style-type: none"> - Descrizione di ogni capacità attraverso i comportamenti che ne denotano lo sviluppo e misurazione della stessa nel soggetto; - decisione di intraprendere azioni formative funzionali; - modifica delle proprie capacità (comportamenti)
----------------------	--------------------------	--	---	--	--

Esempio di applicazione del modello partecipativo di definizione e misurazione delle capacità

	Macroattività collegate	Responsabilità/risultati/relazioni		Obiettivi ricostruiti dagli operatori analizzando l'attività pratica
ruolo preso in esame RESPONSABILE DI SERVIZIO	<p><i>Le macroattività, guardate con l'occhio dell'operatore in ruolo diventano responsabilità, relazioni, risultati, cioè obiettivi precisi.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. mette a punto obiettivi realizzabili nel proprio campo di competenza 2. presidia l'efficienza e l'efficacia della loro attuazione 3. pianifica il loro raggiungimento 4. facilita il gioco di sistema 5. genera qualità 6. supporta gli organi politici 7. rispetta i vincoli 8. persegue il miglioramento continuo 	1. responsabilità	<ol style="list-style-type: none"> 1. Raggiungimento degli obiettivi promessi 2. Valorizzazione delle risorse (comprese quelle umane) 3. Efficienza/efficacia 4. Rispetto dei vincoli 	<p>Le responsabilità, le relazioni a carico e i risultati attesi si configurano, dal punto di vista del portatore di ruolo sotto forma di obiettivi da raggiungere</p>
		2. risultati	<ol style="list-style-type: none"> 1. Soddisfazione degli interlocutori 2. Gestione di conflitti 3. Gruppi di lavoro efficaci 4. Clima collaborativo 5. Interdipendenza 6. Precisione tecnica 7. Miglioramento continuo 	
		3. relazioni	<ol style="list-style-type: none"> 1. Collaboratori singoli 2. Collaboratori in gruppo 3. Amministratori 4. Utenti 5. Istituzioni 6. Professionisti 	
			<p><i>Partendo dagli obiettivi che il ruolo è chiamato a realizzare diventa possibile, per il portatore del ruolo, identificare un "Profilo delle Competenze" che dal suo punto di vista diventa un "insieme di capacità". Per competenze di ruolo o capacità si intende un mix di conoscenze, di capacità tecniche e capacità relazionali che, nel loro insieme si manifesteranno attraverso comportamenti organizzativi.</i></p> <p>identificazione delle capacità da parte degli operatori partendo da una rilevazione dei comportamenti</p> <div style="text-align: center;">  </div>	
		Capacità	Comportamenti	Valutazione

		<p>Conoscenze del ruolo (elementi cognitivi: sapere)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Specialistiche 2. Contrattuali 3. Procedurali 4. Organizzative 5. Normative 6. Informatiche 7. Manageriali 	<p>comportamenti organizzativi efficaci e inefficaci</p> <p>le capacità si manifestano attraverso comportamenti agiti nel contesto organizzativo</p> <p>il sapere, il saper fare e il modo di fare come tutte le capacità, si manifestano attraverso comportamenti</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Correlazione di ogni capacità posseduta a comportamenti verificabili • valutazione delle proprie capacità attraverso la rilevazione dei comportamenti organizzativi praticati • decisione di intraprendere azioni formative funzionali • modifica delle proprie capacità (comportamenti)
	<p>Capacità tecniche (Capacità di seguire una procedura razionale: saper fare)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinamento operativo (metodo) 2. Soluzione tecnica di problemi (metodo) 3. Sa inviare informazioni (metodo) 4. Pianificazione (metodo) 5. Programmazione (metodo) 6. Controllo (metodo) 7. Analisi (metodo) 8. Decisione (metodo) 9. Proposta (metodo) 10. Organizzazione (metodo) 11. Conduzione di riunioni (metodo) 12. Valuta (metodo) 			
	<p>Capacità comportamentali (atteggiamenti, modi, stili: saper essere)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinamento innovativo (stile, modo) 2. Conduce le persone o il gruppo a risolvere direttamente i problemi 3. Sa farsi capire (modo) 4. Sa portare le persone ad organizzarsi 5. Sa creare condizioni motivanti 6. Fa emergere i conflitti sommersi 7. Facilita lo scambio di feedback 8. Porta le persone ad esprimere i propri talenti 9. Valuta (servizio) 			

Attraverso la rilevazione dei comportamenti organizzativi diventa possibile, senza dover utilizzare strumenti tecnici gestibili solo dagli addetti ai lavori o senza dover passare attraverso astrazioni che generano poi malintesi, toccare con mano la presenza o assenza di una precisa capacità o il grado di presenza della stessa.

Perché il sistema possa funzionare è necessario che la persona interessata abbia preventivamente:

- messo a fuoco gli obiettivi del proprio ruolo e li abbia assunti come propri;
- individuato le capacità senza le quali le sarebbe impossibile, secondo lei, raggiungerli;
- identificato, per ognuna delle capacità, i comportamenti capaci di dare significato alla presenza della capacità stessa ed al relativo grado di sviluppo.

C. Un esempio strutturato

Lo scopo del sistema di valutazione come servizio consiste nel portare le persone a sapersi autovalutare. Per facilitare questa azione viene messo loro a disposizione un supporto tecnico sotto forma di scheda, che contiene un certo numero di capacità sufficientemente ampio da coprire tutto lo "spettro" delle competenze richieste dal ruolo oggetto di valutazione.

La scheda va intesa come *check list* in grado di ricordare il cammino da compiere per non perdersi e come guida quando il valutatore si cimenta con l'obiettivo di accompagnare i propri collaboratori a sapersi autovalutare.

Perché la valutazione venga vissuta positivamente dai collaboratori è necessario accompagnarli a condividere la funzione di "servizio" che questa vuole assumere.

Nella scheda sono evidenziati i comportamenti concreti che permettono all'interessato di misurare le proprie capacità attraverso il riscontro della loro presenza o assenza. Gli indicatori comportamentali "tangibili" descritti nella scheda rappresentano lo strumento che permette al dirigente di "agganciare" ogni collaboratore a comportamenti concreti che riguardano il collaboratore stesso, in modo da permettergli di vedere chiaramente quali sono gli aspetti che vanno valutati.

La condivisione degli indicatori, come pure la verifica della loro congruità rispetto alle dimensioni professionali da misurare, va raggiunta preventivamente attraverso un apposito percorso formativo.

La valutazione serve per misurare le capacità. Qualunque attività professionale è costituita da capacità complesse e da capacità semplici. (Saper comunicare è una capacità complessa in quanto contiene una serie di capacità più semplici quali la capacità di parlare, di ascoltare, di farsi capire ecc...).

Per poter valutare alcune capacità complesse, vedi ad esempio la "capacità di valorizzare le risorse umane" è necessario mettere a punto le capacità specifiche che costituiscono tale capacità.

Chiameremo la capacità complessa "dimensione professionale" mentre chiameremo "capacità professionale" la capacità semplice. Così ogni dimensione professionale viene ad essere costituita da una serie di capacità professionali che la caratterizzano.

Ogni capacità professionale per poter essere misurata in maniera non arbitraria deve essere collegata a degli indicatori comportamentali che ne evidenzino la presenza e il suo grado di sviluppo.

Gli indicatori (comportamenti) che caratterizzano ogni capacità professionale da misurare, sono collocati su una scala di cinque gradini.

Sul primo gradino sono descritti i comportamenti che evidenziano l'assenza della capacità, mentre sul quinto gradino sono descritti i comportamenti che ne descrivono la presenza a livello di eccellenza.

Tra i due estremi della scala si sviluppa il percorso attraverso il quale la capacità si evolve e cresce; ogni tappa del percorso è documentata, confermata, resa trasparente attraverso comportamenti tangibili. Questo permette alla persona in valutazione di constatare personalmente l'itinerario evolutivo di quella capacità e di collocare se stessa in una posizione piuttosto che in un'altra in base ai comportamenti da lei praticati.

Procedere in questo modo risulta molto efficace a livello formativo. Facilita le persone in valutazione ad assumere una visione dinamica dello sviluppo delle capacità, a riconoscere immediatamente il proprio stato professionale e ad identificare obiettivi di cambiamento concreti e tangibili da perseguire subito.

Attraverso la constatazione della presenza o assenza degli indicatori (comportamenti organizzativi) è possibile misurare lo spessore professionale di ogni singola capacità e delineare il cammino da compiere per raggiungere precisi miglioramenti professionali (prestabiliti e condivisi tra le parti e agganciati a precise iniziative formative e di impegno sia dell'organizzazione sia del valutato).

Ogni gradino viene descritto con un comportamento preciso, riscontrabile concretamente e quindi utilizzabile per aiutare il valutato a "toccare con le proprie mani" la situazione professionale in cui si trova. L'esperienza ci dice che quando questo approccio diventa familiare nasce spontanea l'esigenza di descrivere la progressione di ogni singola capacità attraverso una scala con un numero superiore di passaggi (più dettagliata e precisa).

Le esperienze fatte fino ad oggi suggeriscono anche, nella fase iniziale di introduzione di questo approccio alla valutazione, di procedere ad alcune "semplificazioni" onde evitare di rendere troppo complesso il quadro e portare le persone coinvolte a perdersi.

Nel contesto organizzativo ognuna delle dimensioni professionali che si vogliono misurare assume un proprio "peso specifico" in base al valore del suo apporto all'obiettivo da raggiungere. Al fine di permettere una maggiore attenzione al processo volto a cambiare l'atteggiamento verso la valutazione (presidiando, quindi, più la fase formativa che la precisione valutativa), può essere utile attribuire lo stesso peso a tutte le capacità professionali prese in esame.

Un esempio: la misurazione della capacità di lavorare per obiettivi.

CAPACITA'	INDICATORI				
	1	2	3	4	5
LAVORARE PER OBIETTIVI	Fa esclusivamente quanto assegnato (lavora per compiti, va a memoria, in automatico).	Cambia il suo modo di lavorare solo se glielo dice il responsabile.	Quando si rende conto che il risultato non è quello atteso informa il responsabile.	Quando si trova in difficoltà fa proposte al responsabile in tempo utile per poter raggiungere l'obiettivo.	Non si arrende fino a quando non ha raggiunto l'obiettivo concordato, predispone tempistiche e le rispetta. Verifica che l'obiettivo sia stato raggiunto ed informa il responsabile.

LA COSTRUZIONE DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE

A. Ruolo: dalle responsabilità all'identificazione degli obiettivi

Nella contrattazione collettiva per definire un ruolo o una posizione organizzativa si fa riferimento alle responsabilità. La responsabilità si manifesta attraverso il raggiungimento di un risultato atteso da quel ruolo. Se il risultato atteso è complesso, le capacità correlate potrebbero risultare di non immediata comprensione e misurazione.

La nostra convinzione è che per poter identificare le capacità professionali proprie di un ruolo organizzativo (per poi misurarle) è opportuno partire dagli obiettivi che quel ruolo è chiamato a realizzare.

Gli obiettivi non sono scritti in nessun contratto, ma rappresentano la concretizzazione delle responsabilità, descritte nel contratto, che fanno capo a quel ruolo.

Perché l'operatore possa identificare da sé le capacità necessarie per interpretare un certo ruolo non basta partire dalle responsabilità ad esso collegate ma occorre esplorare gli obiettivi attraverso i quali quelle responsabilità si concretizzano.

La responsabilità che non si collega ad un obiettivo misurabile diventa "senso di responsabilità" che è una qualità, non una capacità, e quindi di difficile misurazione, specialmente se si pensa ad una misurazione condivisa fra più persone.

Il raggiungimento di un obiettivo risulta invece sempre misurabile, e, di conseguenza, risultano misurabili le capacità correlate, attraverso la rilevazione dei comportamenti messi in atto.

La misurazione della capacità è praticabile attraverso la rilevazione del grado di efficacia del comportamento agito per raggiungere quell'obiettivo.

Non esiste abitudine a definire le capacità necessarie allo svolgimento del ruolo ricoperto partendo dai risultati che il ruolo deve saper generare. Quando domandiamo ai soggetti quali siano le loro responsabilità e gli obiettivi ad esse correlati, spesso vanno in confusione.

Sono in grado di descrivere le attività che ognuno svolge quotidianamente. Questo perché il ruolo, anche quello più elevato, viene vissuto in modo passivo, rituale.

Entrando in servizio si entra in un binario prestabilito: sono le situazioni che ti guidano a fare quello che serve e il tuo compito consiste nel fare nel modo migliore possibile per te quello che il ruolo, così congegnato, ti richiede.

L'esperienza ci insegna che per portare gli interessati a definire le capacità professionali su cui valutarci è opportuno andare per gradi.

È consigliabile partire dalla descrizione di ciò che ognuno fa ogni giorno per poi identificare la responsabilità retrostante (perché fai quello che fai, per chi lo fai) per poi ricostruire gli obiettivi dell'azione attraverso il raggiungimento dei quali la responsabilità risulta assolta correttamente.

Nel fare questo lavoro si è capito che l'attività quotidiana, viene attuata seguendo un filo conduttore che è rappresentato dalla tradizione. Si muovono dentro uno schema organizzativo dell'attività, preesistente il loro ingresso in ruolo che viene assunto come scontato. Così la responsabilità connotata al ruolo finisce col diventare l'equivalente di un fare ciò che si è sempre fatto. In sostanza, entrare in ruolo significa mettere in atto una serie di azioni, svolgere un serie di attività senza preoccuparsi di rendere trasparente quotidianamente la relazione causa-effetto tra azioni svolte ed obiettivi da raggiungere. Il responsabile del ruolo entra nel ruolo come se la pista fosse già tracciata, come se guidasse un treno, non un'auto. Per questa ragione i soggetti, di fronte alla richiesta di definire gli obiettivi attraverso i quali ogni giorno assolvono le loro responsabilità vanno in difficoltà.

Peraltro se non si definiscono gli obiettivi non è possibile mettere a punto le capacità e di conseguenza non è possibile valutarci.



Una volta messi a punto gli obiettivi propri del ruolo diventa possibile identificare le capacità necessarie all'operatore per raggiungerli.
E questa operazione, con un supporto tecnico adeguato, può essere fatta direttamente da lui.

Identificare in prima persona le capacità necessarie per raggiungere obiettivi considerati propri rappresenta la premessa che porterà poi l'operatore a verificare il suo grado di dominio della capacità (valutazione) e a darsi dei programmi di formazione per sviluppare le capacità critiche o per acquisire quelle mancanti.

Il percorso operativamente consiste nell'esplicitare gli obiettivi che il ruolo ricoperto deve raggiungere.

Nessuno è generalmente in grado di esporli. Ognuno invece generalmente conosce le responsabilità proprie del ruolo, in quanto scritte nel contratto. Ma partendo dalle responsabilità "ufficiali" non risulta possibile costruire un sistema di valutazione delle prestazioni senza cadere nel vecchio sistema giudicante e arbitrario. E' necessario scovare gli obiettivi retrostanti l'agire quotidiano.

Occorre quindi partire dalla descrizione di quello che il soggetto in ruolo svolge ogni giorno (attività) in modo tale da capire perché lo fa, cioè per capire quali sono gli obiettivi impliciti per poi esplicitarli e collegare ad essi le capacità funzionali per poi misurarle.

Ciò permette di definire le differenze fra attività, responsabilità e obiettivi, dove

- l'attività è quello che le persone fanno ogni giorno,
- la responsabilità riguarda ciò che il ruolo deve garantire ad altri,
- gli obiettivi rappresentano ciò che la persona in ruolo vuole raggiungere.

Attraverso questo lavoro le persone prendono coscienza del proprio modo adattivo di concepire il ruolo per poi avviarsi verso una modalità attiva.

La tabella seguente vuole essere un piccolo "campione" di attività scelte fra tutte quelle svolte dai responsabili. Accanto ad ognuna sono state identificate le responsabilità e gli obiettivi correlati. In questo modo è possibile portare i responsabili ad esplicitare gli obiettivi specifici del ruolo ricoperto in modo tale che sia loro possibile, partendo dagli obiettivi, indicare successivamente le capacità necessarie per raggiungerli.

Cosa fai ogni giorno	Responsabilità sottostanti (ciò che devo garantire ad altri)	Obiettivi correlati (ciò che voglio raggiungere io per garantire l'altro)	Capacità correlate agli obiettivi
1. Supporto i collaboratori	1. Responsabilità dell'esito dell'azione dei collaboratori	1. Che i collaboratori facciano le cose richieste senza errori	- Comunicare - Farsi capire
2. Do disposizioni	2. Distribuire il lavoro	2. Far capire ad ognuno quello che gli viene richiesto e di farlo	- Farsi capire - Chiarire dubbi - Organizzare - Decidere insieme - Dominio tecnico del campo - Motivare - Ascoltare - Delegare - Correggere - Controllare
3. Firmo atti contabili	3. Utilizzo risorse finanziarie dell'ente	3. Finalizzare le risorse a servizi di qualità	- Organizzare - Analisi - Programmare

			<ul style="list-style-type: none"> - Verifica - Controllo - Creatività - Dominio del campo - Aprire e gestire conflitti - Autonomia
4. Redazione atti amministrativi	4. Correttezza delle procedure	4. Rispetto dei vincoli normativi (farli al minor costo e correttamente)	<ul style="list-style-type: none"> - Dominio della complessità - Sintesi - Organizzative - Interpretare (analisi) - Risolvere problemi - Imparare - Controllo
5. Controllo attività collaboratori	5. Responsabilità dell'uso della delega	5. Che tu faccia ciò che abbiamo deciso insieme e lo faccia da solo	<ul style="list-style-type: none"> - Delegare - Controllare - Realizzare in gruppo

Una volta definite le responsabilità di ogni ruolo, queste vanno trasformate in obiettivi concreti. Partendo poi dagli obiettivi concreti è possibile identificare le capacità necessarie per realizzarli, capacità che successivamente dovranno essere misurate. Per misurare le capacità va definita una metodologia che dovrà risultare efficace come strumento di orientamento del prestatore d'opera e dovrà risultare "motivante" dal suo punto di vista (valutazione come servizio).

Procedendo in questo modo è possibile portare il valutato a capire da sé la relazione fra responsabilità, obiettivi, capacità e valutazione .

Solo partendo da obiettivi concreti e misurabili è possibile definire le capacità necessarie per raggiungerli e il grado di sviluppo di ognuna di esse (intensità). In sintesi il percorso per arrivare al modello di "valutazione come servizio" ha i seguenti passaggi, definendo, nell'ordine:

1. le responsabilità del ruolo,
2. gli obiettivi attraverso i quali il ruolo può assolvere le responsabilità,
3. le capacità correlate agli obiettivi
4. gli indicatori comportamentali che evidenziano il grado di presenza della capacità oggetto di valutazione.

B. La misurazione delle capacità

La misurazione delle capacità pone due problemi preliminari:

- Quello più importante, di cui abbiamo già parlato, riguarda **la trasparenza** dal punto di vista del valutato e si risolve attraverso lo sviluppo della capacità fra un livello minimo e un livello di eccellenza, oggettivato attraverso una serie di stadi evidenziati da indicatori di comportamenti tangibili, riconosciuti o elaborati preventivamente dallo stesso ruolo che verrà valutato.
- Il secondo è l'attribuzione di un peso specifico alle varie capacità. Questa questione non è di grande importanza rispetto alle finalità formative del sistema di valutazione: esso punta infatti a valorizzare le capacità, non a distribuire premi in denaro. Però nella fase di passaggio dall'approccio tradizionale (distribuzione di premi) a quello innovativo proposto (valorizzazione delle capacità e creazione del valore), dovrà continuare ad assolvere anche a questa funzione. La soluzione consiste nell'attribuzione preventiva, da parte del valutando e del suo dirigente, di un peso specifico alle singole capacità. Peso specifico che, in una prima fase di rodaggio può anche essere uguale per tutte le capacità.

Va sottolineato come la scala da 1 a 5 preveda sempre, nei primi 2 gradini (livello 1 e 2) comportamenti che non hanno una dimensione professionale. I comportamenti professionali cominciano dal livello 3 in avanti.

Ciò è dovuto al fatto di misurare lo stato professionale di coloro che operano già all'interno dell'organizzazione. Per quanto il ruolo da loro ricoperto possa richiedere determinate capacità o un determinato sviluppo delle stesse, qualche soggetto potrebbe trovarsi a livello molto più basso.

Per poter essere efficace a livello formativo, lo strumento di misurazione deve permettere di misurare la realtà che c'è in modo da fornire informazioni sicure (riscontrabili) da usare come punto di partenza a partire dal quale l'interessato possa costruire un proprio percorso di sviluppo. In sostanza, le persone in ruolo, spesso manifestano comportamenti (capacità) che sono agli antipodi rispetto a quelli efficaci.

La valutazione dovrà permettere loro di toccare con mano quello che è il loro punto di partenza, qualunque esso sia, in modo da stimolarli a tracciare un itinerario evolutivo credibile e presidabile da loro stessi.

C. L'archivio delle capacità

Ogni ente nel quale venga avviata la valutazione come servizio dovrà costruirsi, giorno dopo giorno, una propria banca delle capacità, ognuna corredata degli indicatori comportamentali capaci di descriverne il grado di sviluppo. Lo dovrà fare ogni ente in quanto la definizione delle capacità, pur partendo da una base anche comune, dovrà riferirsi esattamente alla situazione che si riscontra in quell'ente, in quel momento, con quelle persone. Il sistema non è standard e non potrà mai esserlo. Il sistema rappresenta la realtà di ogni singola situazione organizzativa e si evolve all'evolversi di questa.

IL SISTEMA DI VALUTAZIONE ED IL SISTEMA PREMIALE

A. Valutazione come servizio e sistema premiale.

Il contratto di lavoro per i dipendenti degli enti locali prevede 4 livelli verticali: A, B, C, D ed ognuno di essi si articola in progressioni orizzontali (A1-A5; B1-B7; C1-C5; D1-D6).

Il contratto prevede, per ogni livello verticale e per ogni fase orizzontale delle responsabilità, dei risultati e delle relazioni da cui si possono estrapolare precisi obiettivi. Partendo dagli obiettivi si possono evincere le capacità necessarie per realizzarli.

La progressione orizzontale permette di riconoscere alla persona una serie di miglioramenti senza che questo comporti automaticamente un cambiamento di ruolo. In altre parole la progressione orizzontale permette alla persona in ruolo di migliorare la propria attrezzatura professionale e di vederla riconosciuta. Permette, se vista in maniera innovativa, di progettare da sé un itinerario di sviluppo orizzontale e di vederlo riconosciuto e premiato "naturalmente" in quanto realizzabile indipendentemente da cambiamenti di ruolo.

Sostanzialmente ogni collaboratore può accrescere la propria attrezzatura professionale sviluppandola sulla base delle proprie motivazioni e in funzione delle caratteristiche del livello orizzontale successivo e vedere premiato il suo impegno con un avanzamento professionale. La progressione orizzontale come prevista dal contratto permette di definire sia le capacità richieste per ogni livello, sia il grado di intensità richiesto per ognuna di tali capacità per ogni singola tappa in orizzontale. Progredendo in orizzontale possono cambiare sia le capacità richieste sia il grado di intensità con cui devono essere possedute.

Tutto questo permette all'operatore in ruolo di "progettare" il proprio percorso di sviluppo, di immaginarlo valorizzando le regole esistenti, di predisporlo secondo le proprie attitudini e di ricavare un tornaconto costituito dal fatto che avrà potuto sviluppare sue capacità, cosa che è appagante per sua natura e dal riconoscimento certo di un avanzamento professionale che porta con sé anche un vantaggio economico.

B. Valutazione come servizio e progressioni.

Pur essendo lo scopo della valutazione quello di migliorare, sviluppare professionalità, valorizzare e dare opportunità formative, la disciplina contrattuale del personale ha imposto un collegamento fra sistema di valutazione e le progressioni orizzontali di categoria.

Si può quindi mettere a punto una soluzione praticabile, elaborando un modello di valutazione estrapolato dal sistema generale, adattato alle esigenze specifiche che l'istituto contrattuale delle progressioni all'interno delle categorie contrattuali richiede, predisponendo uno strumento operativo (scheda di valutazione) che consenta di concretizzare le procedure previste per le progressioni.

La filosofia che deve guidare tale processo è quella di utilizzare (tentando di non sminuirne il presupposto di fondo, ovvero la valutazione come strumento motivazionale) le modalità del sistema di valutazione, adattandole alle esigenze dell'istituto contrattuale delle progressioni di categoria e dei criteri generali applicativi stabiliti dal contratto nazionale di lavoro e dall'accordo territoriale.

Lo scoglio più grosso è quello di concepire un meccanismo capace di valorizzare il più possibile le risorse soggettive individuali e dei gruppi, capace di motivarli valutandoli che si prestino, contemporaneamente, alla costruzione delle graduatorie di merito per la progressione.

Si deve quindi costruire un modello con l'obiettivo di rendere il più possibile omogenee tra loro le schede dei singoli settori, per evitare possibili fattori discriminanti tra i dipendenti, ponendo nel contempo l'attenzione sulla necessità di non effettuare generalizzazioni che svuoterebbero di significato lo strumento.

Il criterio secondo cui attraverso lo sviluppo delle capacità richieste dal ruolo, visibili e dichiarate, si determinano le progressioni di carriera, permette di valorizzare l'istituto contrattuale delle progressioni orizzontali come parte del sistema premiante, legandole a riscontri misurabili sia dal valutato che dal valutatore. E ciò consente di dare valore alla crescita delle capacità funzionali del soggetto trasformandole in risorsa aziendale, di collegare lo sviluppo delle proprie capacità ad un premio certo che rappresenta di per se stesso una fonte di soddisfazione al di là del suo valore economico.

L'insieme delle regole individuate e le modalità operative dovranno essere costruite con attenzione e partecipazione, al fine di non vanificare l'intero processo valutativo.

All'interno di ciascuna scheda di valutazione vi sono un tot di **capacità** – cosiddette **trasversali** – uguali per ogni categoria e per ogni settore di appartenenza; il carattere di "trasversalità" viene attribuito dalla conferenza delle posizioni organizzative/dirigenti.

All'interno di ogni scheda, **n capacità** sono individuate quali **obbligatorie** e rappresentano le capacità ritenute fondamentali ai fini della progressione orizzontale; si tratta in sostanza delle capacità che caratterizzano il ruolo esaminato e possono coincidere con le capacità trasversali.

Le capacità obbligatorie sono scelte autonomamente dai settori: la conferenza delle posizioni organizzative ne verifica annualmente la congruità e l'omogeneità nell'ambito del sistema; devono essere rappresentative di tre differenti dimensioni o raggruppamenti di capacità (ad esempio: non

si possono avere due capacità contemporaneamente obbligatorie che riguardano la dimensione “comportamento con l’utenza”) al fine di garantire l’omogeneità del sistema.

Il carattere di trasversalità ed obbligatorietà delle capacità può variare nel corso degli anni, previa condivisione delle motivazioni che sono alla base delle modifiche e validazione da parte del direttore generale e/o della conferenza delle posizioni organizzative.

A ciascuna scheda di valutazione viene aggiunta una pagina finale, dove possono essere eventualmente riportate **note di valutatori e valutati** in merito ad eventi specifici accaduti durante il colloquio (es. rifiuto dell’autovalutazione, ecc.), indicazione delle capacità da verificare (in quanto oggetto di contestazione) e da monitorare in corso d’anno e brevi note sul piano di miglioramento proposto.

Per la **categoria D** la scheda può essere unica per tutti i settori: la ragione di tale scelta sta nel fatto che contrattualmente tutte le mansioni sono esigibili a qualsiasi livello della categoria stessa e dato che l’attività di responsabilità e di direzione è comune a tutta la struttura, va predisposta una scheda indifferenziata e valida per tutti i settori, per tutti i ruoli esistenti, intendendo con ciò sottolineare che per progredire in carriera nella categoria D è indispensabile possedere anche capacità di tipo “dirigenziale” e di conduzione di gruppi, i cui livelli di eccellenza sono certamente più difficili da raggiungere rispetto alle altre capacità.

Si può anche prevedere la scheda D **specialista**, per la valutazione dei soggetti che, pur inquadrati nella categoria D, non hanno la responsabilità del coordinamento di gruppi.

Le capacità obbligatorie individuate nella scheda D sono diverse da quelle della scheda D specialista, mentre per evidenti ragioni non sono previste capacità trasversali.

C. Modalità e tempistica di modifica delle schede

Le schede di valutazione non sono inalterabili nel tempo, ma possono variare in relazione al mutato contesto organizzativo oppure in occasione del raggiungimento, da parte di tutti i valutati, del livello di eccellenza in una o più capacità.

In occasione dei colloqui individuali, ogni valutatore prende nota delle criticità emerse nella spiegazione degli indicatori e/o dei suggerimenti provenienti dai valutati in ordine ad esempio ad una più chiara definizione degli indicatori e, una volta terminati i colloqui di valutazione, viene convocata una riunione, alla quale partecipano la direzione e/o le posizioni organizzative, durante la quale sono comunicati a tutti gli esiti della valutazione e condivise / discusse le criticità (e le buone pratiche) emerse nella gestione dei colloqui, le proposte di modifica (a schede e/o indicatori) e l’introduzione di miglioramenti. Le capacità (scritte ex novo o modificate in qualche parte degli indicatori) vengono successivamente validate dalla conferenza delle posizioni organizzative ed approvate con specifico provvedimento.

La revisione deve concludersi di regola entro la metà del mese di aprile, per permettere alle singole posizioni organizzative di illustrare, all’interno del proprio servizio, le modifiche apportate e, se del caso, provvedere alla valutazione iniziale dei collaboratori (qualora la modifica interessi un numero consistente di capacità) entro la metà del mese di maggio.

D. Regole per le progressioni

Ai fini della applicazione dell’istituto delle progressioni economiche si è cercato di mettere a punto l’evoluzione del mix di capacità richieste alle categorie previste dal contratto nazionale nel loro sviluppo orizzontale.

L’intento è quello di mettere ogni operatore in condizione di vedere in trasparenza il percorso attraverso il quale si sviluppa la sua carriera orizzontale o verticale. Vanno descritte le

responsabilità e le capacità correlate nel percorso che va ad esempio da B1 a B7, da C1 a C5 e come se si trattasse di tre scale costituite da 7 o 5 gradini ciascuna all'interno delle quali il gradino successivo rappresenta uno sviluppo di quello precedente.

Mettere ogni operatore in condizione di capire da sé qual è la dinamica che presidia lo sviluppo della sua carriera significa fornirgli la chiave per poter progettare da sé il proprio sviluppo e per poter decidere di investire energia in questo senso mantenendo però il controllo sull'efficacia della sua azione.

Ogni progressione orizzontale verrà descritta esplicitando dettagliatamente le capacità richieste così ogni soggetto in ruolo potrà immaginare da sé il proprio cammino professionale, lo potrà progettare e potrà investire le proprie energie (motivazione) per raggiungerlo.

Poter progettare il proprio cammino per poi realizzarlo significa valorizzare la propria motivazione e le proprie capacità e questo è per sua natura appagante. Senza contare che la realizzazione di obiettivi personali oltre che generare motivazione stimola anche l'apprendimento e lo rende efficace e piacevole.

Ad ogni gradino delle tre scale B, C, D, (livello professionale) faranno capo delle responsabilità per assolvere le quali risulteranno necessarie delle precise capacità che verranno descritte dettagliatamente.

Nel passaggio da un livello all'altro (da C1 a C2 per esempio) le responsabilità possono cambiare sia come campi sia come intensità del campo. C1 può prevedere la responsabilità di decisioni da prendere entro certi confini e C2 può prevedere un allargamento di tali confini; C2 rispetto a C1 può prevedere anche l'inserimento di una nuova responsabilità con i relativi confini quale ad esempio la gestione delle divergenze interne al gruppo di lavoro. Parallelamente alla progressione dei campi ci sarà una progressione delle capacità che riguarderà, tra un livello e l'altro, sia il mix di capacità previste sia il livello di dominio richiesto per ognuna di esse. Così da C1 a C2 può essere richiesta in più la capacità di gestire conflitti mentre per la capacità di decidere potrebbe essere richiesto di passare dal livello 3 al livello 4.

Sempre per rendere possibile ad ogni operatore di orientarsi da sé, ogni capacità richiesta dal ruolo va sviluppata dal suo livello zero (negativo, che consiste nel punto di partenza realmente presente fra gli operatori) fino al suo livello di eccellenza. Tale descrizione dovrà risultare non arbitraria, al fine di evitare conflitti interpretativi. La modalità per descrivere l'evoluzione di ogni capacità presa in esame dal suo stadio iniziale fino al livello di eccellenza è quella di esplicitare i comportamenti visibili attraverso i quali si concretizza.

A ciascuna scheda di valutazione è associata una tabella (griglia), nella quale sono riportati i livelli attesi di ogni capacità; la sommatoria di tali valori (totale per colonna) esprime il punteggio necessario da ottenere per raggiungere la posizione economica superiore.

- per ottenere la progressione **occorre**:

-

- raggiungere per le capacità definite obbligatorie il livello di indicatore delle capacità fissato obbligatoriamente;
- ottenere in ogni capacità come minimo il livello individuato come tale, anche se una sola delle capacità viene valutata a livello inferiore è preclusa la progressione;
- ottenere un punteggio nella sommatoria dei valori raggiunti dagli indicatori di ciascuna capacità almeno pari a quello previsto per ogni posizione economica, indipendentemente (salvo quelle obbligatorie) dal valore di ognuna (si prende quindi in considerazione solo la somma totale). In questo modo si evita la possibilità che un dipendente che ha capacità al livello massimo in quasi tutti i casi meno uno o due non possa ottenere la progressione;

E. Tempi, metodi e trasparenza

Le tempistiche di norma seguite sono sintetizzate nel seguente diagramma.

DESCRIZIONE FASI	TEMPISTICA												SOGGETTI COINVOLTI			
	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D				
Colloqui di valutazione sui comportamenti dell'anno precedente e valutazione dal basso	■	■	■													t.p.o. /collaboratori
Raccolta, elaborazione dati questionario sui valutatori			■	■	■											Direzione/O.I.V.
Modifiche al sistema ed alle regole, analisi dati questionario			■	■	■											Direzione e/o p.o.
Riunione valutazione iniziale – condivisione modifiche					■											t.p.o. / collaboratori
Colloqui di valutazione iniziale – correlazione con gli obiettivi					■	■										t.p.o. / collaboratori
Monitoraggio dei comportamenti organizzativi	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Tutti

Le modalità operative, gli strumenti da utilizzare, i suggerimenti pratici per lo svolgimento delle riunioni e dei colloqui di valutazione/autovalutazione sono contenuti in una guida operativa che viene annualmente aggiornata. Le risultanze della attività valutativa vengono diffuse attraverso le riunioni cui partecipano tutti i collaboratori ed i risultati pubblicati nella apposita sezione del sito web “trasparenza, valutazione e merito”.

I VALUTATORI

La valutazione del personale è un'attività caratteristica delle **figure dirigenziali** e quindi in un ente senza dirigenti, tale funzione rientra fra le competenze attribuite alle posizioni organizzative.

Dal punto di vista operativo, i **valutatori** vengono coinvolti, in apposite riunioni con la direzione generale o le posizioni organizzative, durante le quali vengono spiegati e/o ricordati i concetti chiave del sistema di valutazione e condivise le capacità presenti nelle schede. Durante questi incontri viene posta particolare attenzione agli aspetti che presentano criticità (es. interpretazione univoca degli indicatori, condivisione della valutazione del personale, per quanto riguarda le attività trasversali, ecc.).

Il coinvolgimento dei valutatori nel processo di valutazione è fondamentale per il corretto funzionamento del sistema, in quanto tali soggetti rappresentano il naturale raccordo fra la direzione ed i collaboratori; il loro apporto, pertanto, dovrà essere costantemente garantito anche in corso d'anno, soprattutto per quanto riguarda il monitoraggio delle capacità dei collaboratori.

Nel caso in cui vi siano dei collaboratori che in corso d'anno sono transitati da un servizio ad un altro, vale il **principio della prevalenza**: il collaboratore viene valutato dalla posizione organizzativa preposta al Servizio in cui, nel corso dell'anno, ha trascorso più tempo. E' comunque necessario che le posizioni organizzative interessate condividano la valutazione sulle schede, soprattutto per quanto riguarda le capacità trasversali e le capacità in cui il collaboratore è più carente; è inoltre fondamentale che la posizione organizzativa del Servizio di “partenza” fornisca

esempi sui comportamenti osservati in quanto il colloquio viene gestito dalla sola posizione organizzativa del Servizio di "arrivo".

Il sistema può prevedere inoltre la possibilità, per i collaboratori, di effettuare la **valutazione dal basso** nei confronti delle posizioni organizzative: in sostanza, i collaboratori possono valutare le posizioni organizzative sulle capacità che sono visibili (per un collaboratore sarà ad esempio difficile valutare la capacità di una posizione organizzativa di rapportarsi con gli amministratori, ma potrà valutare la capacità di motivare e/o guidare i gruppi).

Si tratta da un lato di un'opportunità che i collaboratori hanno di confrontarsi in modo attivo con uno strumento che solitamente li vede nella veste di valutati e dall'altro per le posizioni organizzative, di ottenere un aiuto a vedere comportamenti che forse da soli non riescono a percepire. Le indicazioni fornite in sede di valutazione dal basso forniscono le indicazioni a conferma (o disconferma) dell'autovalutazione e sono un utile elemento nella valutazione delle posizioni organizzative.

Si può anche introdurre uno strumento nuovo al fine di acquisire elementi per capire come viene percepito il colloquio dai valutati e quali aspetti del colloquio possono essere migliorati. Il **questionario di gradimento del colloquio**, da compilare in forma anonima (fatta salva l'indicazione del Servizio di appartenenza), si compone di 10 domande a risposta chiusa (minimo gradimento colloquio = 1, massimo gradimento colloquio = 5) e di una domanda aperta (proposte / suggerimenti per il miglioramento del sistema di valutazione) e viene somministrato alla fine di ciascun colloquio individuale: ai valutati ne viene richiesta la compilazione a ridosso della fine del colloquio per poter "catturare" le sensazioni a caldo.

Le risposte offrono una serie di indicazioni utili per la gestione del colloquio (soprattutto per quanto riguarda gli aspetti che hanno ottenuto un minor gradimento da parte dei valutati).

Al fine di una gestione ottimale del colloquio è opportuno che i valutatori rivedano gli esiti del questionario somministrato nell'anno precedente.

I colloqui individuali di valutazione finale vengono espletati all'interno di ciascun Servizio e si concludono di regola entro la fine del mese di febbraio successivo all'anno di riferimento.

CONCLUSIONE

A. Realizzare la valutazione come servizio

La valutazione come servizio rappresenta uno strumento di supporto ad un'azione mirata ad orientare l'organizzazione verso l'utenza e verso la produzione di servizi di qualità e, contemporaneamente, verso un maggiore benessere di tutte le persone coinvolte.

Non si tratta di un cammino facile. E questo non tanto perché sia difficile descriverne il percorso, quanto perché chi lo intraprende deve avere molta costanza: il punto di non ritorno si raggiunge, ragionevolmente, non prima dei due anni dalla partenza.

Una valutazione come servizio porta verso un'organizzazione partecipativa, necessaria, per generare servizi di qualità. La modalità partecipativa rappresenta il primo segnale innovativo da trasmettere al personale. Se si sbaglia su questo piano, tutto diventa difficile se non impossibile. Non si possono realizzare obiettivi partecipativi utilizzando modalità direttive. Chi guida il processo deve avere grande consapevolezza dei propri modi di influenzare per essere il primo riferimento sul piano della coerenza tra agito e dichiarato.

Realizzare un sistema di valutazione come servizio significa proporre il superamento della visione tradizionale della valutazione come strumento giudicante e colpevolizzante, non orientato a valorizzare i successi ma a punire gli errori.

Permette al valutatore di operare una misurazione chiara e funzionale di una serie di abilità professionali; al valutato di autovalutarsi, e di confrontarsi sui risultati raggiunti.

È fondamentale che ci sia condivisione e non imposizione per attuare un simile progetto: i criteri di valutazione devono essere esplicitati in maniera chiara e condivisi dagli interessati, in modo tale che la valutazione sia percepita come un *feedback* sul lavoro svolto e non come un giudizio sulla persona, imposto dall'alto.

La valutazione rappresenta una delle leve attraverso la quale innescare un processo di cambiamento dell'atteggiamento del personale, portandolo ad abbandonare un atteggiamento passivo o burocratico per assumerne uno attivo e partecipativo.

La motivazione, la valutazione e la gestione del personale non possono essere affrontati come un aspetto tecnico, delegabile ad una funzione tecnica. Se i collaboratori si sentiranno guidati, valutati, stimolati dalla direzione, avremo apprendimento, crescita professionale, soddisfazione personale. Laddove la direzione non si sarà assunta attivamente il ruolo di generatore del cambiamento del modo di fare dei collaboratori, questi si sentiranno, giudicati, demotivati, manipolati.

Il sistema di valutazione, una volta avviato, richiede una continua "supervisione" poiché il cambiamento delle abitudini giudicanti e dei comportamenti organizzativi non professionali non avviene in breve tempo. Richiede una forte motivazione, uno sforzo costante e un continuo allenamento. Senza un presidio adeguato può capitare di passare da un innamoramento iniziale, ad un ritorno alle vecchie modalità difensive.

Ad ogni dirigente/posizione organizzativa compete la valutazione dei propri collaboratori. Attraverso un apposito percorso formativo, ogni dirigente/posizione organizzativa va messo in condizione di guidare i propri collaboratori ad autovalutarsi. A tale scopo va predisposta una appropriata strumentazione tecnica di supporto, adatta a facilitare il dirigente/posizione organizzativa nell'azione di coinvolgimento dei collaboratori.

B. Gli elementi chiave di un progetto di intervento.

LE IDEE-GUIDA:

1. quando le persone si sentono valorizzate stanno bene (diventano "benestanti");
2. un servizio è di qualità quando soddisfa le aspettative dell'utenza;
3. la soddisfazione dell'utenza si concretizza sotto forma di benessere;
4. il benessere dell'utenza è imprescindibile da un benessere di coloro che erogano il servizio e dal benessere della struttura.

DESTINATARI DELL'INTERVENTO.

1. Il gruppo interno che assume il ruolo di leader di progetto e funge da gruppo pilota e da facilitatore nel guidare il resto del personale ad appropriarsi del nuovo sistema di valutazione.
2. Tutti i collaboratori che desiderano essere guidati ad un cambiamento di approccio alla valutazione e a saper utilizzare la nuova metodologia.

OBIETTIVI SPECIFICI DEL SISTEMA

1. Sviluppare una cultura organizzativa di tipo partecipativo, necessaria per alzare la qualità intesa come benessere dell'utenza, di chi lavora e dell'organizzazione stessa.
2. Introdurre un sistema di valutazione trasparente e motivante (valutazione come servizio e non come giudizio sulle persone);

3. Mettere in condizione i ruoli di coordinamento di saper dirigere in maniera professionale e di saper essere creatori di consapevolezza verso i collaboratori, generando in loro la capacità di cogliere la relazione fra comportamento agito e qualità del servizio percepita dall'utente.
4. Creare le condizioni minime necessarie perché il personale possa sentirsi protagonista nella trasformazione della valutazione in un servizio capace di aumentare il benessere nel lavoro.